



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

Elaine Braz Cândido de Souza

Professora-orientadora Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Maio de 2013.

Elaine Braz Cândido de Souza

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E OS
PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA
PÚBLICA**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

Elaine Braz Cândido de Souza

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E
OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
ESCOLA PÚBLICA**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em
Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:



Profa. Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz -
UnB (Professora-orientadora)



Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia-
IESB/UniCeUB (Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, autor da minha vida, digno de todo louvor, honra e glória. À minha família que não mediu esforços para me apoiar nos momentos de ausência, desânimo, fraquezas e incertezas. A minha orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo por compartilhar suas experiências e conhecimentos para realização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo cuidado e zelo, pelas oportunidades que tens me dado de adquirir conhecimentos que contribui para o meu crescimento profissional. A ti Senhor, minha doce e eterna gratidão. Ao Senhor toda honra, glória e louvor para sempre. A minha mãe Marta Braz, por todo amor, dedicação, paciência, incentivo, amparo e tantas orações. Você é uma grande mulher de Deus. Te amo. Ao meu filho João Victor, por acreditar no meu potencial e não medir esforços para que meu sonho se concretizasse. Seu incentivo e apoio foram fundamentais. Você é a herança de Deus em minha vida. As minhas irmãs, Elizangela e Eliana, minha vida seria incompleta sem vocês. Como eu amo vocês! Aos meus tios Jeová e Sara, pelo cuidado e dedicação para comigo. Obrigada por tudo. Aos meus sobrinhos que tanto amo Gabriela e Samir. Um abraço bem carinhoso da titia. Aos meus pastores Elmiro e Edna por todas as orações depositadas com amor no altar do Senhor. Obrigada. A todos os Tutores que foram fundamentais na minha formação e, especialmente, a minha orientadora, MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo, que excelente participação teve na conclusão desta importante etapa da minha vida. Muito obrigada. E aos amigos, Rosilene e Thiago, por simplesmente fazerem parte da minha vida. Vocês foram indispensáveis para que eu chegasse até aqui.

A gratidão é um dos sentimentos mais nobres de uma pessoa. Faço uso desta nobreza, demonstrando um coração repleto de gratidão ao Senhor por cada um de vocês.

É que a democracia, como qualquer
sonho, não se faz com palavras
desencarnadas, mas com reflexão e prática.

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico. A pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizada com 33 funcionários de diferentes segmentos de uma escola municipal localizada em Padre Bernardo-GO, analisa as questões políticas e pedagógicas que permeiam as relações do corpo docente. Foi aplicado um questionário e como resultado percebeu-se que a unidade já se encontra em processo de democratização. Os envolvidos no processo de educação se sentem confortáveis em dialogar sobre o assunto e esse diálogo também acontece no coletivo, gerando oportunidades de vários olhares para obtenção de respostas num trabalho eficaz e de qualidade. Esses resultados enfatizam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e mostram que embora já tenham acontecido avanços, ainda existe uma necessidade de se aprofundar na compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços na luta por uma efetiva gestão democrática. Para que esse processo se desenvolva com eficácia, o trabalho do coordenador pedagógico será estratégico, porém, ainda na prática diária, o mesmo, encontra dificuldades de exercê-lo na íntegra por falta de tempo, espaço e autonomia.

Palavras-chave: coordenador pedagógico, gestão participativa, autonomia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.1 As implicações da reorganização das funções do coordenador pedagógico no cotidiano escolar	14
1.2 A participação da comunidade escolar na formulação do Projeto Político-Pedagógico	17
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	22
CAPÍTULO III - ANÁLISE DE DADOS	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE	61

INTRODUÇÃO

Vivemos um momento especial na educação brasileira, e principalmente no município de Padre Bernardo-GO, marcado por mudanças que está a exigir significativas modificações na estrutura escolar e principalmente na participação dos educadores e de todos os envolvidos nesse processo. A Gestão Escolar Democrática está às portas, com o objetivo de reestruturar concepções diante de novas atitudes e assumir novos compromissos embasados no coletivismo.

Quanto à crescente atuação do Coordenador Pedagógico no espaço escolar, surge também a necessidade de que esse sujeito venha a atuar de forma mais incisiva e autônoma nos processos educacionais existentes na escola, de forma a colaborar efetivamente na promoção de uma educação de qualidade dentro da visão de uma gestão totalmente democrática.

E nesse sentido, pensar na gestão escolar democrática no espaço da Escola ascende uma enorme possibilidade para avanços na prática pedagógica como elemento indispensável para mudanças concretas no cotidiano da escola. Diante disso, é relevante rever nossas práticas, paradigmas pedagógicos e refletir sobre algumas questões subjetivas e objetivas que será fundamental para o progresso do trabalho perante a comunidade escolar, que também terá sua contribuição nesse processo.

Segundo Vieira (2005), a Gestão Democrática *“é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia”*. Todo esse processo apresenta um grande desafio na reorganização das políticas de educação e no cotidiano da escola. Na gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar em relação aos esforços necessários para implantação dos fins da educação, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação e que o Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado por meio da construção coletiva na tomada de decisões em tudo que se refere ao ambiente escolar.

Nessa articulação, as relações tendem a melhorar, pois quando tomamos como norte o PPP, elaborado com a participação de toda a equipe, fortalecemos o vínculo entre coordenador, professor, comunidade, fazendo com

que a execução do projeto seja plena. Nesses momentos todos colocarão em prática as premissas do projeto trabalhando em algo que participaram ativamente, planejaram, passando a valorizar e acreditar que o projeto nasceu pra dar certo e foi feito não só pra cumprir uma determinação burocrática.

Sabe-se que relações de poder existem em todas as instituições e na escola não é ser diferente. Porém, essas relações devem ser baseadas na confiança, respeito e no intuito de realizar um trabalho responsável e com o objetivo do resgate da valorização pessoal.

Percebemos que o papel de todos os profissionais envolvidos no processo educacional, é de suma importância, porém, o papel do Coordenador Pedagógico é, sem dúvida, estratégico.

É nesse contexto que esta pesquisa questiona como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico?

Sendo assim, tem como objetivo geral analisar como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico. Para atingir esse intento elencamos como objetivos específicos: (a- identificar os princípios da gestão escolar democrática; b- Identificar possíveis desafios da coordenação pedagógica relacionados à implantação da gestão escolar democrática; c- analisar em que aspectos a gestão democrática possibilita a promoção da autonomia da escola).

Dessa forma, no primeiro capítulo discorreremos da importância de oferecermos uma educação não apenas de quantidade, mas, de qualidade, e, para que esse objetivo seja alcançado é necessária uma redistribuição de responsabilidades, ou seja, o envolvimento de todos num único propósito, o de garantir um ensino de qualidade oferecido num ambiente que valorize as diferenças, no mais, um ambiente que zele pela democracia.

Nos demais capítulos, abordamos sobre a reestruturação das funções exercidas pelo coordenador pedagógico, pois na prática a função desse cargo ainda está em processo identitário. Diante do exposto, observou-se cuidadosamente, que a postura adotada por este profissional será o ponto de partida para o seu fracasso ou seu sucesso. Que cabe a ele a descoberta dessa identidade, já que, é o mediador e facilitador de novas concepções,

assumindo o desafio de construir em conjunto com demais a tão aguardada gestão democrática.

Nas considerações finais destacamos as principais perspectivas que o estudo proporcionou de modo a analisarmos como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

Vivenciamos um momento da educação brasileira, onde a mesma está sendo disponibilizada de maneira acessível a todos os sujeitos que querem, a partir dela, traçar novos horizontes. Cabe à escola oferecer uma educação não apenas de quantidade, mas de qualidade, que venha ao encontro dos saberes múltiplos, necessários a vivência diante de um mundo globalizado.

Como ressalta Libâneo (2008)

[...] a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos (p.117).

Mas na verdade o que é educação? Educação não é uma avalanche de informações e conteúdos. Educação não são hábitos e costumes de uma cultura. Educação é, na verdade, a formação e o desenvolvimento da capacidade de analisar, julgar e fazer escolhas sábias como sujeitos autônomos de seus próprios caminhos.

A educação pode ser comparada a um leque, no qual podemos identificar ampla distribuição de responsabilidades: aos pais, às autoridades, aos educadores e servidores e à sociedade que nos cerca e que será sempre o palco onde os resultados serão vistos, aplaudidos ou lamentados por todos nós.

Dessa forma, percebemos quão importante é o papel de todos os profissionais envolvidos no processo de ensino aprendizagem e, com certeza, de suma importância, pois, todos unidos com um único propósito terão êxito diante dos resultados obtidos.

Nesse contexto, o papel do Coordenador Pedagógico assume papel estratégico no processo educacional, pois tem nas mãos a oportunidade de conduzir uma esfera de busca do conhecimento pertinente e necessária a vivência do sujeito aluno.

O Coordenador Pedagógico serve de “ponte”, por ela, passam todos os envolvidos no processo educacional e espera-se dele uma solução óbvia, clara e simples dos inúmeros problemas que surgem no dia a dia da escola e que, além de tudo dê resultados imediatos. Ele acaba fazendo um pouco de tudo

dentro da escola.

Lima e Santos (2007) descrevem que

[...] ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um “faz de tudo”. Fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos (p. 82)

Porém, o que importa é não perder a verdadeira essência do seu papel, diante de tantas funções. Sendo que o foco principal deve ser a busca continuada de aperfeiçoamento para um trabalho de qualidade, que venha gerar resultados a pequeno, médio e longo prazo na vida escolar e cotidiana de nosso alunado.

Segundo Libâneo (2008), “o papel do coordenador pedagógico é de monitoração sistemática da prática pedagógica dos professores, sobretudo mediante procedimentos de reflexão e investigação” (p.219). E por meio dessa atitude de mediador entre a escola, o professor e o aluno que o coordenador desenvolve suas tarefas, respondendo pela viabilização, integração e articulação do trabalho didático, em função da qualidade do ensino.

Libâneo (2008), afirma também que, coordenar é uma tarefa que canaliza o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos. Ele considera a coordenação um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando atingir os objetivos, através da responsabilidade de integrar, liderar, encadear o trabalho de diversas pessoas. Nesse sentido o coordenador torna-se um agente formador no processo pedagógico que une a escola, o professor e o aluno.

Essa identidade é reafirmada nas palavras de Nóvoa (1992),

A identidade não é um dado adquirido, não é uma propriedade, não é um produto. A identidade é um lugar de lutas e conflitos, é um espaço de construção de maneiras de ser e de estar na profissão. Por isso, é mais adequado falar em processo identitário, realçando a mescla dinâmica que caracteriza a maneira como cada um se sente e se diz professor. A construção de identidade passa sempre um processo complexo graças ao qual cada um se apropria do sentido da sua história pessoal e profissional. É um processo que necessita de tempo.

Um tempo para refazer identidades, para acomodar inovações, para assimilar mudanças (p. 1).

O coordenador pedagógico e qualquer outro reafirma segundo as palavras de Nóvoa (1992) sua identidade apropriando-se, de sua prática e de seus saberes vivenciados ao longo do tempo de sua construção. É nesse tempo e também nesse espaço, que o mesmo se consolida, ganhando autonomia, através de um trabalho prestado com respeito às diferenças e mudanças surgidas no espaço da aprendizagem, ou seja, no próprio espaço da vida.

1.1 As implicações da reorganização das funções do coordenador pedagógico no cotidiano escolar

A função do coordenador pedagógico dentro da escola nem sempre é compreendida e bem definida. Para alguns é um profissional que dá assistência ao diretor nas questões burocráticas, ou ainda é aquele que resolve problemas disciplinares entre alunos e professores, porém, o seu real papel, o pedagógico, que se encontra na denominação de seu cargo perde destaque para a rotinização do cotidiano escolar, marcado por ações muitas vezes desordenada e imediatista. O conflito que envolve as tarefas do coordenador está relacionado a concepções diferentes sobre a maneira como ele desenvolve sua profissão.

Ao analisar o contexto da função do coordenador pedagógico se faz necessário que este consiga superar as dificuldades existentes no cotidiano escolar, por meio do diálogo e da transparência, objetivando um trabalho que resulte na melhoria de vida de nosso alunado, dentro e fora dos muros da escola.

Segundo Lima e Santos (2007),

Entretanto, a despeito deste quadro de atribuições e até por desconhecimento das mesmas, muitos olhares são lançados sobre a identidade e função do coordenador pedagógico na escola, não raras vezes pelos próprios pares e comunidade intra e extra-escolar caricaturizando-o em “modelos” distintos e cobrando-lhe a determinação do sucesso da vida escolar e encaminhamentos pertinentes às problemáticas que se sucedem no cotidiano (p.79).

A despeito dessa prática, um dos grandes desafios do coordenador pedagógico seria se posicionar como sujeito e construtor de saberes, incorporando a necessidade constante de transformação da prática pedagógica, tendo a certeza de ser tão responsável pela aprendizagem quanto o próprio aluno e que a todo o momento precisa buscar mudanças substanciais nas concepções e práticas da escola em atua.

E para um melhor entendimento sobre a função do coordenador pedagógico na formação continuada do professor, recorreremos à definição dada por Leite (2000), que afirma que esse profissional precisa apoiar incentivar e criar condições materiais concretas para viabilizar formação permanente, assumindo o desafio de conceber e construir a escola como ambiente educacional, onde a formação e prática pedagógica não sejam dissociadas uma da outra, mas, articulada com gestão escolar.

Leite (2000) afirma que a

[...] coordenação pedagógica é o conjunto de atividades executadas no sentido de garantir que ocorra a organização docente todos os níveis previstos. Tais atividades implicam desde garantir as condições logísticas até o acompanhamento de cada etapa do processo de organização. Cabe também, a coordenação pedagógica detectar as dificuldades e necessidades dos grupos de professores, na medida em que organiza e orienta a discussão coletiva a respeito do planejamento das práticas pedagógicas, garantindo espaço para que todos explicitem as suas opiniões e sugestões (p. 63-64).

Dessa forma, cabe ao professor, enquanto coordenador pedagógico, afirmar sua função fundamental, garantindo assim, a formação e desenvolvimento da instituição em que atua. Tendo em mente suas atribuições, o de formador e parceiro co-responsável pela aprendizagem tanto do aluno quanto do professor.

Assim sendo, o Plano Político Pedagógico, entra como uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho, focalizando sua energia, assegurando que sua equipe trabalhe atingindo os objetivos, avaliando e se adequando em direção a uma resposta dentro deste ambiente em constante mudança.

O Plano de Desenvolvimento da Escola e o Plano Político Pedagógico, juntos fazem uma aposta direta no desenvolvimento dos trabalhos da escola

orientando a elaboração de ações e projetos levando subsídios financeiros para execução do mesmo. Os programas e planos desenvolvidos no âmbito escolar visam à melhoria da educação brasileira, porém, se não existir uma boa gestão escolar com professores, coordenadores e gestores que tenham conhecimentos micro e macro da realidade escolar, corre-se o risco desses planos e programas se tornarem meros instrumentos teóricos e burocráticos, sem atingirem seus objetivos.

Nessa perspectiva, é de suma importância que a escola na visão da gestão democrática construa a partir do fundamento democrático seus princípios básicos: participação e autonomia.

Segundo Lima e Santos (2007),

Quem ocupa cargos de liderança - como diretor ou coordenador pedagógico - precisa despir-se do posicionamento predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, sugerir em benefício do coletivo, revisar posicionamentos, quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino-aprendizagem discente, da formação do professor e das metas que a escola se propõe em determinada situação ou realidade escolar (p. 85).

A participação de toda a equipe é de suma importância para o bom andamento da instituição, unidos, podem sim construir um ambiente democrático valorizando a participação e a contribuição de cada profissional. Nas palavras de Lima e Santos, citada acima, não importa o cargo de liderança em que o profissional esteja atuando, o que fará a diferença são as estratégias de trazer toda a equipe para a tomada de decisões, permitindo que todos direto ou indiretamente se sintam responsáveis pelas perdas e ganhos do trabalho coletivo.

Assim,

é preciso evidenciar e garantir espaços e tempos para o debate. No cotidiano existem muitas oportunidades para isso, como nas reuniões pedagógicas e nesse contexto, participam no papel de articuladores e defensores da democracia organizacional, extensiva aos saberes e fazeres da escola como atividade intrínseca e extrínseca da qual todos são protagonistas, em respeito e compreensão das atribuições e

papeis sociais à serem desenvolvidos em prol da coletividade (LIMA; SANTOS, 2007, p.86).

Sem dúvidas, o espaço escolar é propício para a busca da coletividade, bem como das condições em que este se processa e seus atores. É neste espaço que o coordenador pedagógico irá articular de maneira estratégica o aprimoramento do trabalho prestado a sociedade. Como não existe uma receita pronta para trabalhar com todas essas diversidades, Lima e Santos (2007), traz uma proposta de trabalho centrada na ação-reflexão-ação que visa contribuir para a problematização das práticas pedagógicas:

O conhecimento e a experiência pedagógica dos professores;
O princípio da “construção coletiva”, sem mascarar as diferenças e tensões existentes entre todos aqueles que convivem na instituição, considerando que as situações vividas nela se inscrevem num tempo de longa duração bem como as histórias de vida de cada professor; Uma metodologia de trabalho que possibilite aos professores e aos coordenadores atuarem como protagonistas, sujeitos ativos no processo de identificação, análise e reflexão dos problemas existentes na instituição e na elaboração de propostas para sua superação (LIMA; SANTOS, 2007, p.87).

Na busca da reinvenção de uma escola totalmente democrática onde todos os atores estão inseridos para um melhor aprimoramento da construção coletiva, é necessário que se chegue a um acordo, pois nesse espaço, a diversidade de pensamentos, ações e saberes se multiplicam, de maneira que, se o espírito coletivo não estiver focado na busca do “*melhor*” visando um todo, é possível que todo trabalho venha se encadear em apenas reuniões rotineiras sem progresso. Dessa maneira fica claro que a participação e a autonomia de todos, é de suma importância, na intervenção da democracia no ambiente escolar.

1.2 A participação da comunidade escolar na formulação do Projeto Político-Pedagógico

Almejar uma aprendizagem significativa significa também planejar o que se quer realizar e alcançar. Como uma ferramenta imprescindível nesse processo de planejamento, temos o Projeto Político Pedagógico. Nele podemos planejar nossas ações e direcioná-las para que formemos seres pensantes e transformadores de sua própria realidade.

Segundo Veiga (2004),

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (p.192).

A aprendizagem tem presença garantida em qualquer projeção que se faça do futuro. Por isso há um consenso de que o desenvolvimento de um país está condicionado à qualidade da sua educação.

Nesse contexto, as perspectivas para a educação devem ser otimistas, buscando compreender a educação no contexto da globalização. Diante desse processo, apontamos o que poderá permanecer da "velha" educação, indicando algumas categorias fundamentais para a educação de um futuro que já começou, considera-se que as escolas estão passando por vários processos de mudanças, com a intenção de melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem.

Com tantos programas que visam à melhoria da escola, devemos aplicá-los com responsabilidade e respeito, fazer valer o direito a uma educação de qualidade. E, sem dúvida, o grande desafio é a busca pela participação de toda a comunidade escolar, envolvendo os pais, alunos, professores e funcionários em geral, para juntos trabalharmos o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e, assim, reelaborarmos saberes às práticas criativas, intencional e consciente, avançar para outro patamar de formação dos sujeitos envolvidos, buscando a autonomia da escola.

Como define Tardif (2002)

É preciso saber, porém, que todo trabalho humano, mesmo o mais simples e mais previsível, exige do trabalhador um saber e um saber-fazer. Noutras palavras, não existe trabalho sem um trabalhador que saiba fazê-lo, ou seja, que saiba pensar, produzir e reproduzir as condições concretas de seu próprio trabalho. O trabalho - como toda práxis - exige, por conseguinte, um sujeito do trabalho, isto é, um ator que utiliza, mobiliza e produz os saberes de seu trabalho. Não poderia ser diferente com os professores, os quais realizam um trabalho que não é simples nem previsível, mas complexo e enormemente influenciado pelas próprias decisões e ações desses atores (p. 236, 237).

Segundo Veiga (2004) o Projeto Político Pedagógico propicia essa

vivência democrática do trabalho necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania.

Para elaborar o PPP deve ser mobilizada toda comunidade escolar e acadêmica para estabelecerem as metas que deverão ter um único propósito, buscar a autonomia em sua preparação verificando as necessidades da escola, traçando objetivos e desenvolvendo estratégias.

Além disso, é necessário executar as estratégias de forma eficaz, com acompanhamento sistemático de suas ações, visando uma mudança na organização da escola a qual irá melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem.

Isso ajudará a tornar a comunidade escolar crítica ao ponto de contribuir positivamente no processo de aplicação e disseminação dos programas, no sentido de garantir acesso e permanência dos alunos na escola, com direito a qualidade no ensino em todas as fases.

Porém, esse processo só será facilitado se houver interesse e participação de todos com o pensamento de melhorar o ensino e formar cidadãos críticos, participativos e atuantes em sociedade.

Nesse aspecto, o coordenador pedagógico torna-se um interlocutor capaz de garantir as condições necessárias e o acompanhamento no processo de reelaboração na organização do espaço educativo.

As recentes discussões no campo educacional têm suscitado uma maior reflexão acerca do papel da educação para o fortalecimento do país como nação que se delineia no cenário mundial, especialmente por estabelecer um projeto de desenvolvimento sustentável, que engloba questões de ordem econômica, de serviços sociais básicos e pelas ações que visam promover uma educação não só de quantidade, mas principalmente de qualidade. Verifica-se uma grande ação do governo para efetivar políticas educacionais que venham ao encontro das necessidades de formação e de preparação da sociedade para o exercício da cidadania.

As políticas públicas visam responder as demandas, principalmente dos setores marginalizados, sendo fundamentais as políticas de caráter social que visam o resgate do sujeito enquanto cidadão.

A gestão democrática deve começar na sala de aula, por meio da construção de relações democráticas, onde a autoridade do professor se

efetive pela competência em gerir os conflitos e não pelo autoritarismo de quem não tem argumentos. Como agentes transformadores, precisamos unir forças na elaboração do Projeto Político Pedagógico, da Proposta Pedagógica, na constituição da Associação de Pais e Mestres, do Conselho Escolar, Conselhos da Merenda. Sendo assim, estaremos concretizando algumas políticas educacionais e democratizando o ensino público, visando uma mudança de atitude dentro e fora dos muros da escola, dos envolvidos nesse processo.

Vasconcellos (2007) afirma que,

Tendo em vista o papel de referência que a equipe diretiva desempenha, podemos dizer que o desenvolvimento de práticas autenticamente democráticas no interior da escola vai depender, em grande medida, de uma nova postura a ser assumida por esta equipe (p. 53).

Analisar a gestão da educação desenvolvida na escola implica em refletir sobre as políticas de educação, na produção, na organização e, principalmente, no coletivismo, pois essa é uma prática social que deve possibilitar mudança na vida daqueles que a recebe.

Nessa perspectiva, afirma Dourado (2007) que,

[...] a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação. Sendo assim, políticas educacionais efetivamente implicam o envolvimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores vinculados aos diferentes sistemas de ensino (p. 924).

A gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender tal processo na área educacional a partir dos conceitos de sistemas da gestão escolar, focalizando a formação de cidadãos críticos que acreditam na democracia como um meio de governo justo e igualitário.

Essa abertura está amparada na gestão escolar participativa, que é um componente que visa democratizar o acesso ao ensino público de qualidade. O conhecimento social e o desenvolvimento político são dois aspectos que cada vez mais vem se desvendando como instrumentos de emancipação e autonomia do cidadão que deseja entender a sociedade e atuar como também

agentes de transformação.

A gestão democrático-participativa está vinculada a emancipação do poder estatal, garantindo assim uma maior liberdade para a escola e para o indivíduo e, diante disso, vimos a importância das relações sociais, ou seja, da própria comunicação, onde a democracia será materializada.

Assim, a análise da gestão educacional pode se realizar por meio de vários recortes e planos. Uma perspectiva importante implica não reduzir a análise das políticas e da gestão educacional à mera descrição dos seus processos de concepção e/ou de execução, importando, sobremaneira, apreendê-las no âmbito das relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade (DOURADO, 2007, p. 922).

Sendo assim, o coordenador pedagógico tem papel fundamental na gestão escolar, a de romper as barreiras ainda existentes na construção de um ambiente propício para a democracia. Garantir a gestão democrática na escola não é seu papel exclusivo, mas é dele que virá grande parte da responsabilidade pelo sucesso desta forma de gestão. Para que todos participem e se insiram no processo, é preciso que o coordenador lidere, não sendo chefe ou autoritário, mas um visionário, ouvinte, que zele pela igualdade e administração de conflitos de maneira saudável.

Nessa ótica, a discussão se objetiva ainda mais, pois como falar de autonomia por parte da coordenação pedagógica e, ao mesmo tempo, não fazer uma junção também importante da autonomia escolar? Pois o que percebemos é, que, por vezes, as escolas recebem da parte hierárquica as normas e regras que regem seu funcionamento, sem muitas vezes individualizar essas instituições.

Seria interessante, que as instituições também tivessem “vez e voz”, para tomada de decisões, já que cada uma tem sua particularidade individual. Esse posicionamento facilitaria inclusive no processo de articulação e a rediscussão do Projeto Político Pedagógico, fortalecendo assim, as ações de desenvolvimento do processo democrático dentro e fora da escola.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Esta pesquisa analisou de forma sucinta, como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico.

Para tanto, teve como objeto de estudo o ambiente escolar como espaço democrático para o professor e sua contribuição para esta democratização. Pesquisando este tema buscou-se responder a alguns questionamentos que estão centrados em torno da democratização e dos aspectos da gestão democrática que possibilitam a promoção da autonomia da escola.

Dialogar sobre qual é o real olhar dado pelo coordenador pedagógico para esta proposta tão atual e necessária, diante desta instituição, a escola, com uma demanda tão grande em atender os currículos, conteúdos, projetos e seu pouco tempo disponível, muitas vezes, para favorecer ou estimular a esta prática.

Para atender aos objetivos da investigação foi realizada uma pesquisa qualitativa. A escolha dessa abordagem depende dos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa. Morgan e Smircich (1980) afirmam que a pesquisa qualitativa é mais que um conjunto particular de técnicas; está implícita no modo de encarar o fenômeno social investigado. A pesquisa qualitativa pressupõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

Constantes transformações políticas, sociais, tecnológicas e econômicas da sociedade caracterizam a necessidade das mudanças no mundo do conhecimento, que estão intimamente ligados à organização no campo de trabalho, conseqüentemente no perfil dos trabalhadores, envolvendo a qualificação profissional, o sistema educacional e a escola.

Halfpenny (1979) aponta diferentes concepções do que se entende por dados qualitativos, dependendo da abordagem do pesquisador. Em geral, a pesquisa qualitativa preocupou-se em desenvolver conceitos, mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos.

Essas mudanças que acontecem mundialmente terminam por responder

a questões reais que fazem parte do contexto social, assim, o sistema escolar e as políticas educacionais possuem o desafio de repensar o papel da escola e sua relação com o conhecimento e com a sociedade.

Em virtude da atual situação do sistema de gestão pública da educação no Município de Padre Bernardo/GO – a gestão democrática optou-se pela escolha o estudo de caso. Pois pela primeira vez, os envolvidos no processo escolar do município participaram escolhendo seus próprios gestores. Nada mais óbvio que tentar entender os impactos desse novo estilo de gestão no cotidiano escolar e mais especificamente nas ações do coordenador pedagógico em meio às relações de poder e à gestão democrática.

De acordo com Neves (1996), o objeto do estudo de caso, é a análise profunda de uma unidade de estudo que,

[...] visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais ou só fazem sentido dentro de um contexto específico (apud GODOY, 1995, p.25).

O estudo de caso possibilitou uma real análise de situações inerentes, onde o objetivo central da proposta foi analisar o conhecimento daqueles que procuram respostas claras e óbvias dentro do contexto de estudo, bem como suas concepções norteadoras.

Segundo Malhotra (2001), o questionário pode ser definido como “uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de pergunta, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder” (p.229). Diante do exposto, as perguntas foram claras e objetivas com o uso de termos simples, para que, ao ler esse questionário, o entrevistado não tivesse dúvidas sobre sua resposta.

Por meio do estudo identificamos os princípios da gestão escolar democrática; os possíveis desafios da coordenação pedagógica relacionados à implantação da gestão escolar democrática analisando em que aspectos a gestão democrática possibilita a promoção da autonomia da escola.

A experiência da escola pesquisada norteou caminhos para um

conhecimento mais amplo de como a gestão democrática vem sendo discutida no âmbito da escola, bem como, de que maneira esta proposta aconteceu ou se ainda está apenas no campo dos debates.

O questionário foi aplicado para 01 (uma) diretora, 01 (uma) vice-diretor, 04 (quatro) coordenadores educacionais, 19 (dezenove) professores, 01 (um) secretário geral, 01 (um) auxiliar de administrativo, 04 (duas) merendeiras, 04 (quatro) auxiliares de serviços gerais e 02 (dois) vigias. A Coordenadora do Programa Mais Educação citada logo abaixo na descrição de funcionários da Unidade Escolar, não foi entrevistada, pois no momento se encontrava como Pesquisadora deste trabalho monográfico. A participação de todos se deu voluntariamente, tendo como motivação o auxílio mútuo à investigação do trabalho do coordenador pedagógico na construção de uma Gestão Democrática na unidade onde atuam.

A escolha desses atores no processo de pesquisa aconteceu em decorrência da necessidade de analisar as diversas percepções e olhares sobre Gestão Democrática e o papel do Coordenador nessa construção.

A necessidade da participação de todos os atores é de suma importância e esse sem dúvida foi um grande desafio. O tema da investigação no âmbito escolar marcado pelo compartilhar de experiências e opiniões no contexto escolar específico diagnosticou-se principalmente à articulação entre os seus saberes e os saberes escolares, desenvolvidos no ambiente escolar.

A escola pesquisada localiza-se no município de Padre Bernardo/GO, situada no setor oeste, tendo uma população composta por cerca de 30 mil habitantes. O município possui uma única escola estadual, de ensino médio; uma creche municipal e 27 escolas municipais (1º ao 9º ano).

Atualmente a escola possui, 01 (uma) diretora, 01 (uma) vice-diretora, 01 (uma) coordenadora pedagógica do Programa Mais Educação, 01 (um) secretário geral, 01 (uma) Auxiliar Administrativo, 04 (quatro) coordenadores educacionais, 04 (quatro) auxiliares de serviços gerais, 04 (quatro) merendeiras, 19 (dezenove) professores (graduados e pós graduados) e 02 (dois) vigias noturnos, onde comporta até 400 (quatrocentos) alunos em 02 turnos (matutino e vespertino), do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental de 09 (nove) anos.

A Escola Municipal possui 03 (três) blocos. No bloco 01 (um) há 04

(quatro) salas de aula. No bloco 02 (dois) possui 10 (dez) dependências, sendo 01 (uma) sala dos professores, 01 (uma) diretoria, 01 (uma) secretaria, 01 (um) depósito, 01 (um) saguão, 01 (uma) cantina, 01 (uma) despensa da cantina, 02 (dois) banheiros para os alunos, onde os banheiros dos alunos são subdivididos em 04 (quatro) sanitários cada um, sendo que 01 (um) dos banheiros é adaptado para alunos com deficiência e 01 (um) banheiro para funcionários. O bloco 03 (três) possui 04 (quatro) salas de aula e 01 (uma) sala de informática. E a mesma não possui quadra esportiva.

Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma pesquisa com característica essencialmente qualitativa utilizando o método Estudo de Caso em que se analisa o objeto de pesquisa profundamente e, segundo Lüdke (1986) apresenta características como:

[...] visa à descoberta, enfatiza a interpretação em contexto, busca retratar a realidade de forma completa e profunda, usa uma variedade de fontes de informação, revela experiências de vida e permite generalizações naturalísticas, procura representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social, utiliza uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (p.13).

A necessidade de uma pesquisa clara e objetiva nesta fase é incontestável e, para tanto, utilizamos como instrumento de pesquisa um questionário contendo 24 questões, relacionadas aos espaços pertencentes à escola. Distribuímos 35 questionários, porém, por motivo de força maior, somente 33 foram devolvidos. Responderam aos instrumentos um diretor, professores de 2º ao 9º Ano do Ensino Fundamental, coordenadores educacionais, secretário geral, auxiliar de secretaria e demais servidores, nos períodos matutino e vespertino, da escola em questão.

O questionário foi distribuído no mês de fevereiro. A abordagem foi feita individualmente e em momentos diversos. Todos os profissionais ouviram a justificativa da pesquisa com seriedade, alguns o respondendo no momento da entrega do mesmo. Os convidados participantes do questionário foram receptivos na coleta dos dados propostos, porém, a maior dificuldade encontrada foi com relação ao tempo disponível dos participantes em respondê-lo, devido a essa falta de tempo, os questionários foram entregues em momentos diferenciados.

A aplicação do questionário nos revela várias vantagens, dentre elas, um recurso de suma importância relacionada à facilidade de aplicabilidade e interpretação, voltada ao processo de análise dos dados coletados.

Embora essa pesquisa seja restrita a uma escola, pretende-se com os dados coletados obter uma maior compreensão de forma significativa do real papel exercido pelo coordenador pedagógico dentro do espaço escolar, qual sua verdadeira identidade e os passos que pretende percorrer, traçados não só pela equipe diretiva, mas, por toda a equipe que compõe a comunidade escolar.

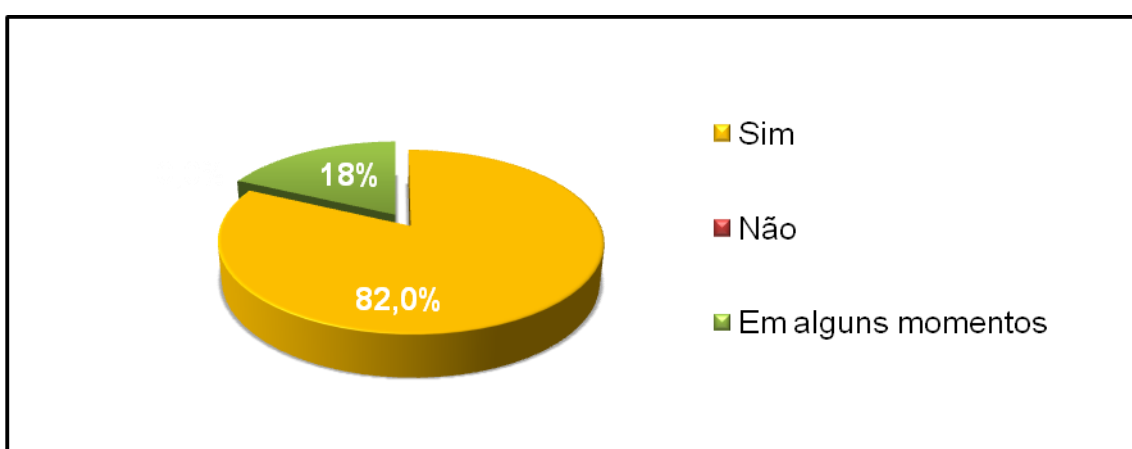
A escolha dos participantes foi direcionada para garantir visões diferenciadas sobre o tema em questão. Oliveira (1999) afirma que o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS

Para apresentação da análise de estudo elegemos como formato a indicação por questão e seu respectivo gráfico, seguido da análise realizada tendo como base a teoria apresentada.

Na primeira questão foi perguntado aos participantes da pesquisa se o modelo de gestão desenvolvido pela escola apresenta uma perspectiva democrática. O Gráfico 1 representa as respostas encontradas.

GRÁFICO 1- Gestão escolar na perspectiva democrática



Fonte: Dados da pesquisa

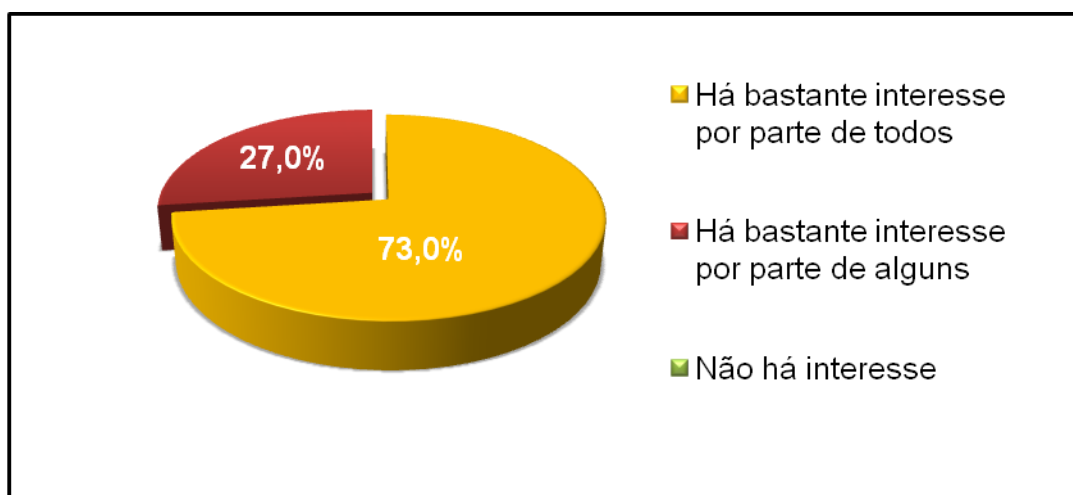
A pesquisa aponta que **82%** dos pesquisados responderam que nesta escola já é desenvolvido a gestão democrática, **18%** no entanto discordam, pois acham que ainda a gestão democrática prevalece somente em alguns momentos. Os dados obtidos apontam uma visão ainda duvidosa e diferenciada, porém, já reflexiva sobre a gestão democrática no ambiente escolar. Contudo, estão buscando a participação individual, coletiva e organizada dessa nova realidade, que venha favorecer o exercício da cidadania.

Na visão de Vasconcellos (2009), “o movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola” (p. 51). Essa consciência da gestão participativa não ocorre de forma natural entre todos os

grupos da comunidade escolar; ao contrário, é necessário que seja instigada, estimulada, vivenciada e apreendida por todos.

Na segunda questão foi perguntado aos participantes da pesquisa sobre o grau de interesse dos profissionais da escola em relação à gestão Democrática. O Gráfico 2 representa as respostas encontradas.

GRÁFICO 2 - Interesse quanto a Gestão Democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresenta o Gráfico 2, **73%** dos profissionais da escola dizem haver um interesse por parte de todos envolvidos no processo de gestão democrática e **27%**, interpretaram que o interesse por esse assunto ainda é articulado por parte de alguns. Diante dos dados concluímos que a experiência democrática ainda é muito recente, porém, é necessário um vislumbre maior de todos os envolvidos nesse processo para busca de mudanças no cotidiano escolar.

Paro (2008) nos lembra que

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la (p. 25).

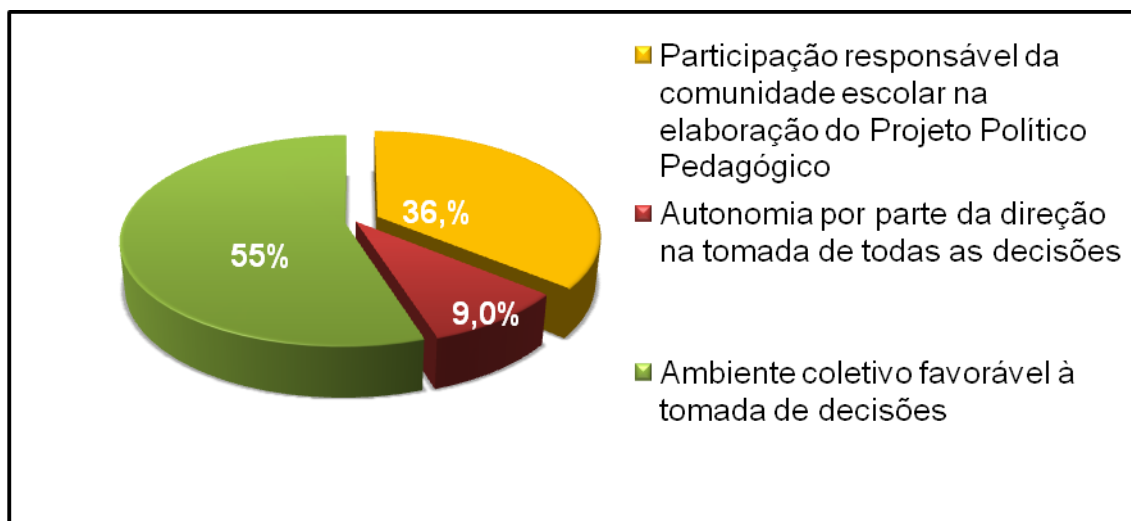
A escola pode concretamente adotar um novo conteúdo e uma nova prática de gestão que valorize a dimensão participativa, de forma que cada um

exerça seu papel e, estrategicamente, alcance os objetivos propostos no coletivo.

Essa instituição em estudo, assim como qualquer outra, é um ambiente complexo, de olhares e saberes multidirecionados, onde se vivencia conflitos internos e externos, diante disso, a escola torna-se um instrumento norteador para o desenvolvimento da participação mútua na reorganização da gestão democrática.

Na terceira questão foi questionado sobre os princípios de uma Gestão Democrática. O gráfico 3 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 3 - Princípios de uma Gestão Democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Dos entrevistados, **55%** responderam ser de suma importância um ambiente coletivo favorável na tomada de decisões, **36%** acham que a participação responsável da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico é e continuará sendo um dos princípios de uma gestão democrática favorável. Porém, **9%** veem a autonomia por parte da direção na tomada de decisões como alvo importante.

Os princípios democráticos presentes tanto na escola quanto na sociedade da qual nos referimos demonstra o processo de construção de uma ação política, em que busca na ação coletiva a emancipação do homem, por meio da participação de todos.

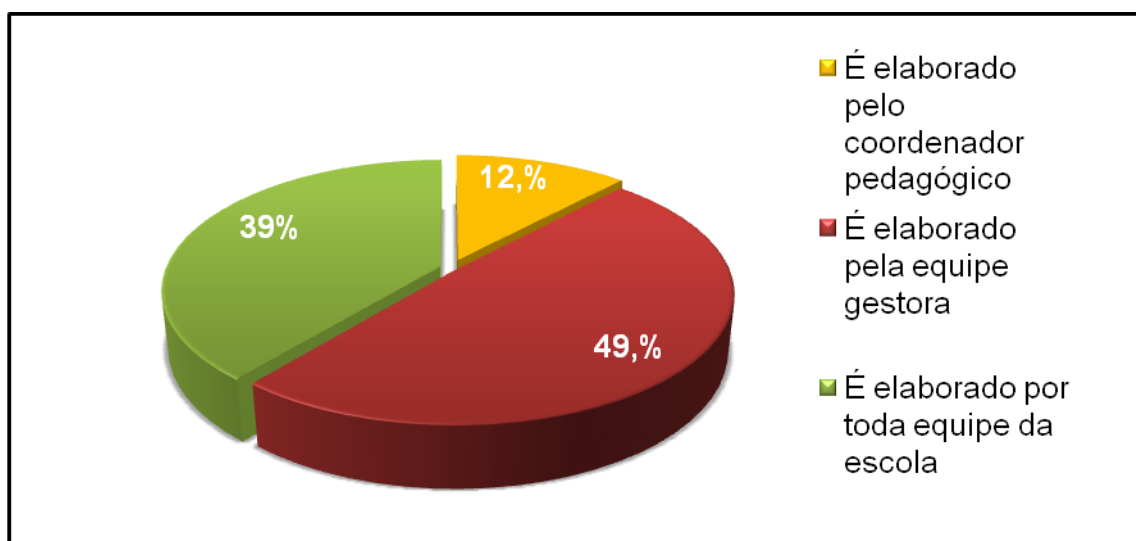
Na visão de Vasconcellos (2009),

É importante a equipe trabalhar suas expectativas e preconceitos. Partindo da realidade do grupo, ver quais suas preocupações e começar por aí, só que com um enfoque novo, buscando estabelecer uma interação (dialética de continuidade-ruptura), procurando localizar qual o “ponto de contato” com o grupo. Tal prática demanda mais prática de ouvir (p. 56).

Neste sentido, a democratização supõe convivências e diálogo na busca de construir propósitos comuns, sendo a escola peça fundamental, através de uma gestão democrática, como meio de promover o direito do ser humano de ser capaz de discutir, de elaborar e aceitar regras, e assim se desenvolver plenamente.

Na quarta questão, discutiu-se a elaboração e o funcionamento da Proposta Pedagógica na escola. O gráfico 4 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 4 - Elaboração da Proposta Pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, **49%** julgam ser elaborada pela equipe gestora da escola, **39%** acreditam ser elaborada por toda equipe escolar e, apenas **12%** responderam que ainda essa proposta é elaborada somente pelo coordenador pedagógico. O projeto político pedagógico é uma das orientações que a equipe escolar precisa para nortear seus trabalhos pedagógicos na escola, dessa forma, cabe sim à participação de todos em sua elaboração.

Conforme sustenta Oliveira (2009),

Explicitados os princípios orientadores da construção e

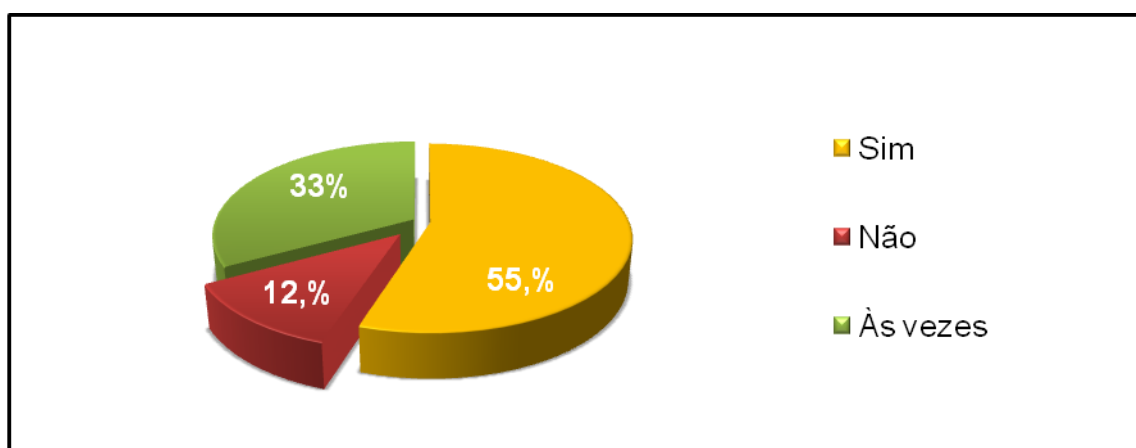
implementação do projeto político pedagógico, certos pressupostos precisam ser assegurados, para que ele cumpra seu papel de definidor e articulador dos processos pedagógicos e políticos, privilegiados pela escola. Esses pressupostos se configuram sobre tudo: no caráter de processo, de construção/reconstruções permanentes e, assim, seus objetivos e resultados devem ser gradativos, mediados e flexíveis; na necessidade de serem construídos e desenvolvidos com a participação da comunidade escolar que conhece sua cultura, seus problemas suas expectativas, suas necessidades; na explicação claras de suas metas e condições objetivas dadas pela sua implementação. (p.46).

Na busca de uma nova organização para a escola, visando uma educação participativa e democrática, faz-se necessário que o projeto político-pedagógico seja uma ferramenta que vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas; precisa ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

O coordenador deve ser um colaborador assíduo na atuação do desempenho do docente em sala de aula, um articulador de mudanças, não podendo em qualquer tempo tomar toda a responsabilidade da construção do Projeto Político Pedagógico, pois dessa forma estará desvinculado os ideais que compõe o coletivo.

Na quinta questão, foi perguntado se o entrevistado toma conhecimento das principais decisões da escola. O gráfico 5 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 5 - Conhecimento das principais decisões da escola



Fonte: Dados da pesquisa

Dos **55%** responderam tomar sim conhecimento das mesmas, **33%** disseram que às vezes tomam conhecimento das principais decisões desta instituição e **12%** ainda se sente excluídos por não serem comunicados dessas decisões.

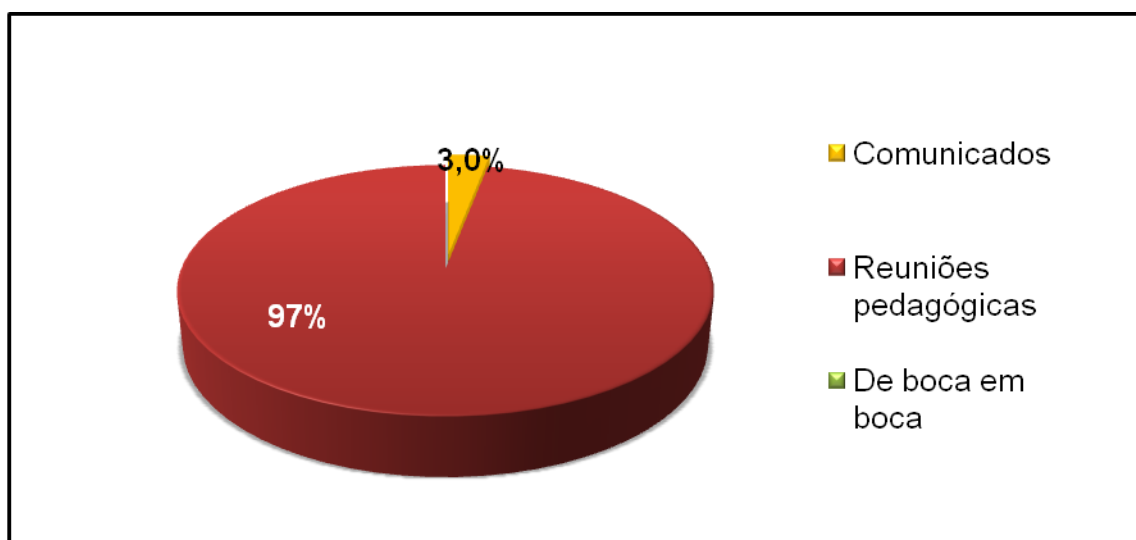
A gestão democrática de uma escola se caracterizará, de modo geral, pela construção coletiva da gestão, que segundo Lück (2008), é:

Um processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação (p.57).

Uma gestão democrática também propiciará a formação de consensos, lideranças, relações de parcerias, estratégias e resoluções de conflitos, interpretação de resultados, bem como orientação e mudanças de comportamento.

Na sexta questão, questiona de que forma são divulgadas as normas de funcionamento da escola. O gráfico 6 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 6 - Normas de funcionamento da escola



Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao Gráfico 6, **97%** foram unânimes em responder que as normas de funcionamento da escola já são divulgadas através de reuniões pedagógicas, o que se define um comprometimento da gestão na tomada de decisão coletiva na mesma. Ao mesmo tempo, **3%**, responderam não participar

dessas reuniões e receberem essas normas através de comunicados. Esses resultados nos leva a crer, que as reuniões pedagógicas nessa escola analisada, já faz parte do seu cotidiano, onde se percebe que as normas que regem a escola não são apenas divulgadas, mas, planejadas em conjunto.

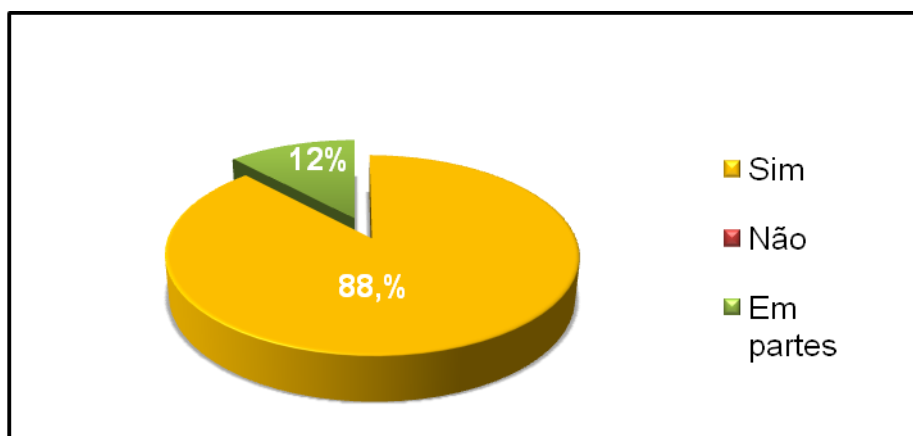
De forma ampla, deve-se buscar fortalecer esses procedimentos com a participação de todos os funcionários, descentralizando o tradicional processo de tomada de decisão, bem como dividir responsabilidades na elaboração de propostas para uma educação transformadora.

Segundo Luck (2000),

O entendimento do conceito de gestão, já pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto (p.15).

Na sétima questão, foi questionado aos entrevistados se os objetivos que escola deseja alcançar são bem definidos. O gráfico 7 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 7- Objetivos alcançados pela escola



Fonte: Dados da pesquisa

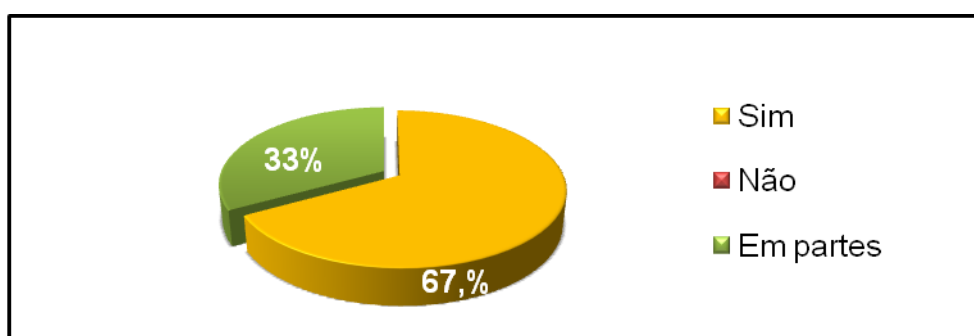
No Gráfico 7 **88%** dos entrevistados responderam estar cientes dos objetivos alcançados pela escola, no entanto **12%** estão cientes em partes. Fazendo aqui uma correlação dos gráficos 6 e 7, de maneira que, se os entrevistados toma conhecimento das principais normas de funcionamento da escola, outrora, também estão cientes dos objetivos alcançadas pela mesma.

As respostas refletem uma preocupação em reunir mesmo diante das dificuldades existentes na escola os profissionais de áreas diversas para

tomadas de decisões, pois construir um ambiente democrático não é tarefa fácil. “Uma gestão participativa também é a gestão da participação”, afirma Libâneo (1996, p.200). É imprescindível que cada membro do corpo que é a “escola”, não só seja, mas sinta parte dele, para que, a partir daí, comece a se envolver de fato com o funcionamento da mesma.

Na oitava questão, foi questionado se a proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos. O gráfico 8 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 8 - Proposta pedagógica pautada em princípios democráticos



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à proposta pedagógica, verificamos que, **67%** dos entrevistados responderam que a mesma é pautada em princípios democráticos, ou seja, que há uma participação mútua em sua elaboração, e **33%** discordam ao responderem que ainda há muito que se conquistar esses tão sonhados princípios democráticos. Vemos aqui, uma escola a caminho de uma proposta democrática buscando seu próprio eixo, ou seja, sua linha de trabalho no tocante ao coletivismo.

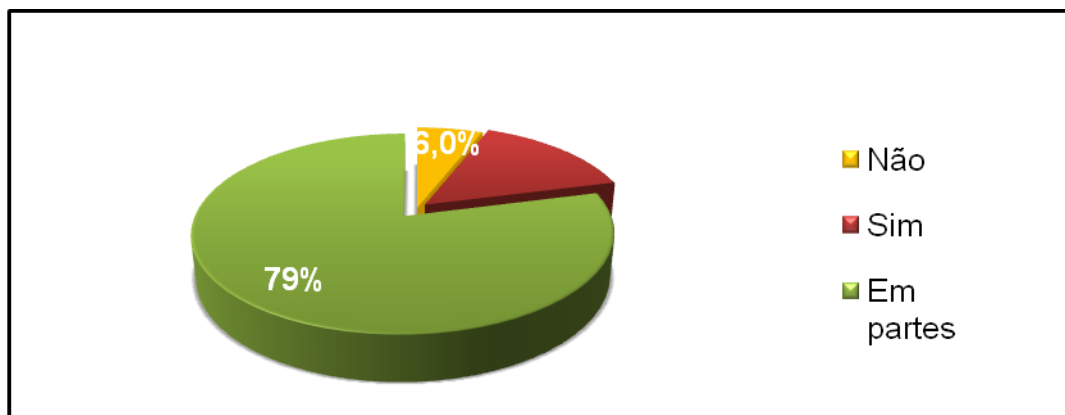
Santos (2004) afirma:

Termos como ‘cidadania’, ‘autonomia’ e ‘participação’, nunca foram tão discutidos como nas últimas décadas, e o que mais traduz hoje, esse debate para a educação brasileira, é a reivindicação de uma Gestão Democrática e a Construção de um Projeto Político e Pedagógico, que possa ser específico para cada Instituição, com a marca dos membros que a compõem, e não como uma receita imposta por outrem (p. 100).

O Projeto Político Pedagógico envolve uma construção coletiva de conhecimento, uma tentativa de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento.

Na nona questão, verificou-se a participação da família na escola. O gráfico 9 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 9 - Participação da família nas ações da escola



Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, **6%** acham que ainda a participação da família é precária, **15%** sentem uma participação parcial dos mesmos e **79%** afirmam que esta participação não chega a ser total, porém, com o trabalho democrático na escola este percentual está crescendo significativamente. Família e escola são pontos de apoio e sustentação ao ser humano; são marcos de referência existencial.

Hoje em dia há a necessidade de a escola estar em perfeita sintonia com a família. A escola é uma instituição que complementa a família e juntas tornam-se lugares agradáveis para a convivência. Uma depende da outra na tentativa de alcançar o maior objetivo, qual seja, o melhor futuro para o filho e educando e, automaticamente, para toda a sociedade.

Paulo Freire considera que

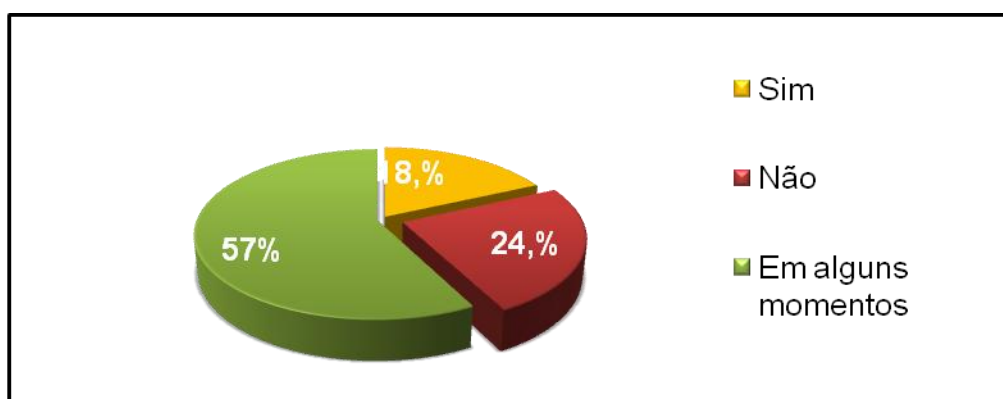
A educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda. Se a opção é progressista, se não se está a favor da vida e não da morte, da equidade e não da injustiça, do direito e não do arbítrio, da convivência com o diferente e não de sua negação, não se tem outro caminho se não viver a opção que se escolheu. Encarná-la, diminuindo, assim, a distância entre o que se diz e o que se faz (FREIRE, 1999, p. 18).

Quanto maior for à parceria entre ambas, mais positivos e significativos serão os resultados na formação do sujeito. A participação dos pais na educação dos filhos deve ser constante e consciente, pois não devem ajudá-los

somente por obrigação na condição de pais e sim porque é de fundamental importância na formação como seres humanos.

Na décima questão, os entrevistados foram indagados se pais, ou seja, a família participa da elaboração da Proposta Pedagógica. O gráfico 10 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 10 - Participação dos pais na elaboração da Proposta Pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à participação da comunidade escolar e principalmente a dos pais na elaboração da proposta pedagógica, **57%** dos entrevistados responderam que só em alguns momentos há esta participação, já **18%** acham que esta participação é significativa no contexto desta unidade escolar e, **24%** acreditam esta participação não acontece como deveria. Em resumo, participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) da gestão da escola, para que, juntos possam construir uma prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente de todos os processos de tomada de decisão.

Marques (1990) afirma que,

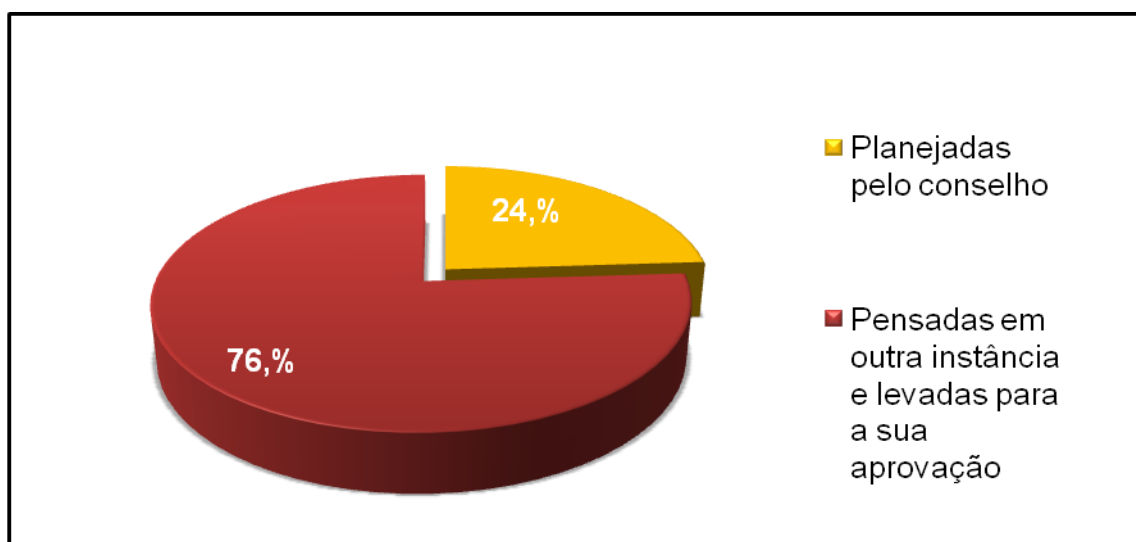
A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (p. 27).

De forma ampla, deve-se buscar fortalecer esses procedimentos com a participação da sociedade em geral, descentralizando o tradicional processo de

tomada de decisão, bem como dividir responsabilidades na elaboração de propostas para uma educação transformadora.

Na décima primeira questão foram abordados sobre de onde são planejadas as ações desenvolvidas na escola. O gráfico 11 apresenta as respostas encontradas

GRÁFICO 11 - Ações desenvolvidas na escola



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima revela um quadro já esperado dentro do contexto de uma escola pública municipal, onde **76%** dos entrevistados afirmam que as ações desenvolvidas na escola ainda são planejadas por outra instância, ou seja, pela Secretaria de Educação do Município, os outros **24%** pressupõe que essas ações já planejadas pelo conselho ou equipe escolar.

Sendo o Projeto Político Pedagógico um documento construído através de um processo participativo; ele não é definitivo e vai se aperfeiçoando e se concretizado durante a caminhada, pois ele está ligado ao todo da escola, organização da sala de aula e outras atividades pedagógicas administrativas, o PPP força o trabalho integrado e organizado da equipe escolar enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político pedagógico.

Dentro deste contexto Demo (1988) afirma que,

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade

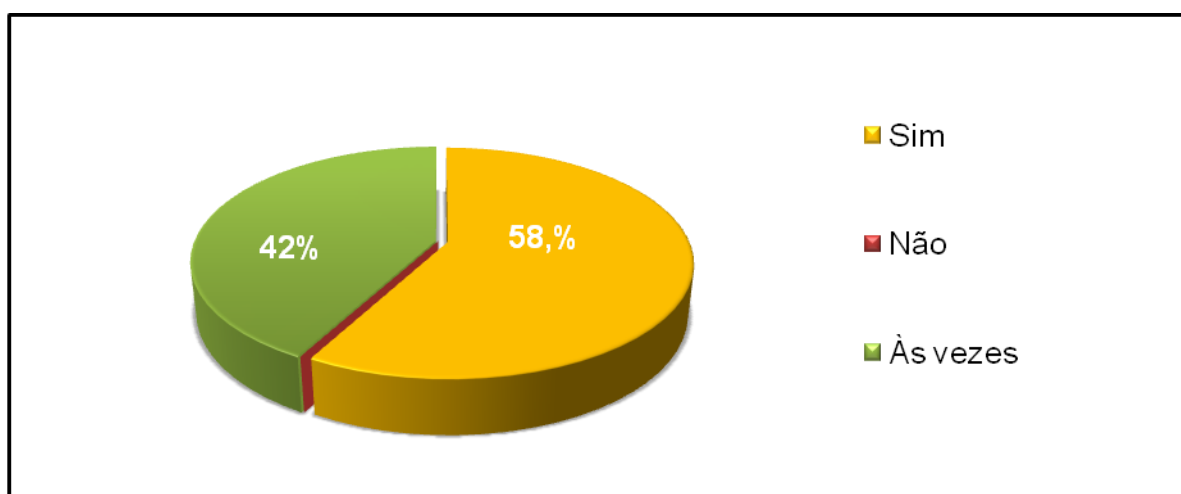
de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência (p. 248).

Como cita Demo (1988), existindo o projeto político pedagógico, tornar-se-á bem mais fácil planejar e redirecionar as ações de desenvolvimento da escola, não necessitando que as mesmas já venham planejadas de outras instancias, mas, planejadas e replanejadas ali mesmo, onde tudo acontece de fato no seu cotidiano, e neste momento estas ações serão aprimoradas, repensadas e avaliadas mediante a necessidade da mesma.

Por ser uma instituição vinculada a outras instâncias maiores, deve manter um consenso entre as demais, porém, com necessidades muitas vezes diferenciadas, necessita a todo tempo articular ações individuais para seu cotidiano, que venha ao encontro de sua clientela, zelando pela equalização dos resultados obtidos diante das demais instituições.

Na décima segunda questão foi analisada se a coordenadora pedagógica tem autonomia para tomada de decisões nas questões escolares. O gráfico 12 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 12 - Autonomia da Coordenadora Pedagógica nas questões pedagógicas



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisado os dados, podemos perceber que **42%** dos entrevistados afirmam que coordenadora pedagógica somente em alguns momentos toma

decisões nas questões escolares, porém, já os **58%** discordam, achando que a mesma tem total autonomia para tomada das mesmas tão necessárias no aperfeiçoamento do trabalho escolar.

Diante do gráfico acima, percebe-se que os participantes estão cientes das ações praticadas e aquelas ainda não praticadas do coordenador pedagógico. E, essas ações geram dúvidas quanto à autonomia prestada por este profissional, pois os percentuais obtidos são próximos, revelando ainda que o mesmo, ou seja, o coordenador, precisa buscar com mais ênfase, com mais sabedoria e intrepidez a autonomia necessária para seu trabalho pedagógico diário.

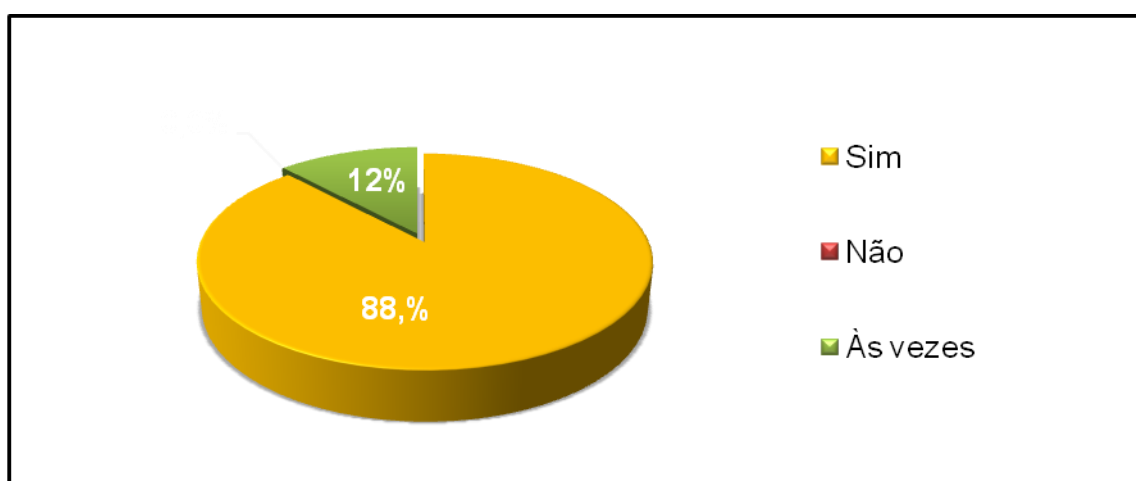
Sendo assim, essa autonomia será vista como uma assessoria permanente e continuada ao trabalho não só do docente, mas de toda a comunidade escolar, pois cabe ao coordenador pedagógico reunir esforços e possibilitar mudanças necessárias e urgentes para o crescimento individual e coletivo dentro da instituição. Assim desvendamos as várias faces desse coordenador:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho – superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento da realidade – resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica – aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não conformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;
- Colaborar na formação dos participantes (LIMA; SANTOS, 2007, p.82-83).

Desta forma, o coordenador pedagógico estará agindo como ator social, agente facilitador e problematizador do papel docente, primando pelas intervenções e encaminhamentos, colaborando direto e indiretamente no processo ensino e aprendizagem.

Na décima terceira questão, foi perguntado se a Coordenadora Pedagógica tem respaldo ou seja, autonomia nas resoluções de problemas junto aos professores por parte da direção. O gráfico 13 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 13 - A Coordenadora Pedagógica tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores?



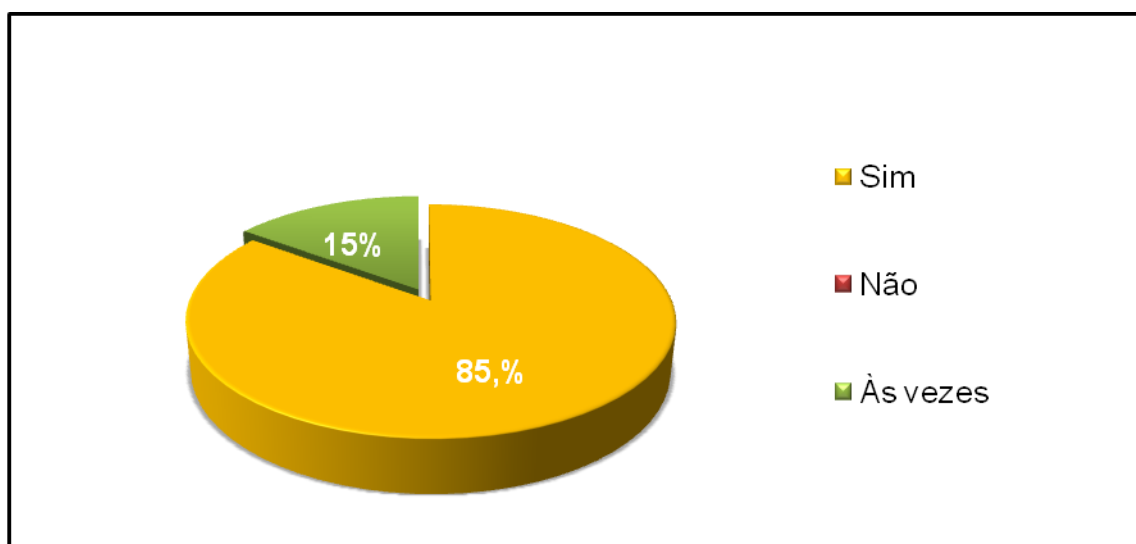
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores, **12%** dos entrevistados verificaram que a coordenadora pedagógica ainda precisa ganhar mais autonomia por parte da direção, mais já **88%** percebem diante do trabalho prestado pela mesma, que esse respaldo é recíproco e tem dado resultados.

Um aspecto relevante observado foi a construção ou que seja estruturação na busca de objetivos a serem alcançados desta unidade que, pela própria porcentagem demonstra cooperação, confiança e respeito mútuo. Quando os próprios colegas de trabalho percebem que sua coordenadora pedagógica trabalha com autonomia, é gerada uma confiança também em seu trabalho, o grupo se fortalece, problemas são solucionados e objetivos alcançados.

Na décima quarta questão, foi perguntada se a Coordenadora Pedagógica tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade. O gráfico 14 as respostas encontradas.

GRÁFICO 14 - A Coordenadora Pedagógica tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade?



Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma, porém com respaldo da direção em relação às resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade, vemos que o percentual dos respondentes não é totalmente diferente, pois, **15%** acreditam que a coordenadora não tem total respaldo diante da direção na resolução dos mesmos, já a maioria, ou seja, **85%** afirmam que essa autonomia é relevante por parte da direção.

Dessa forma, Piletti (1998), cita algumas contribuições de suma importância para que esse trabalho prestado continue melhorando:

- a) Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) Estimular a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem (p.125).

Fazendo aqui uma correlação entre dois Gráficos citados acima (13 e 14), vemos que a Coordenadora Pedagógica da referida escola tem uma boa aceitação de suas intervenções junto à direção, tanto em relação aos professores e também aos alunos e comunidade. Dessa forma, diante das inúmeras mudanças que ocorrem na sociedade atual a escola como instituição de ensino e de práticas pedagógicas enfrenta muitos desafios que comprometem muitas vezes sua ação frente às exigências que surgem. Assim, os profissionais, que nela trabalham, precisam ter uma formação cada vez mais ampla de maneira que venha promover o desenvolvimento das relações desses sujeitos e um ambiente favorável ao aprendizado.

Na décima quinta questão, foi abordada a participação da Coordenadora Pedagógica na prestação contas juntamente com o Conselho Fiscal.

Ao serem indagados sobre a participação da Coordenadora Pedagógica juntamente com o Conselho Fiscal na prestação de contas da escola em estudo, foram unânimes na resposta positiva, ou seja, **100%** dos respondentes percebem e apoiam o fato de a mesma estar presente nesta prestação, por ser algo de sumo importância, e por se ela o elo entre os vários segmentos dentro da instituição e essa participação é continuará sendo um grande incentivo para que outros também possam tornar-se participantes.

A contribuição desse profissional para a melhoria da qualidade da escola e das condições de exercício profissional dos professores dependerá do sucesso alcançado nesta tarefa. Assim, o olhar reflexivo de Lima e Santos (2007) aplica-se as necessidades do seu papel na escola que deve ser:

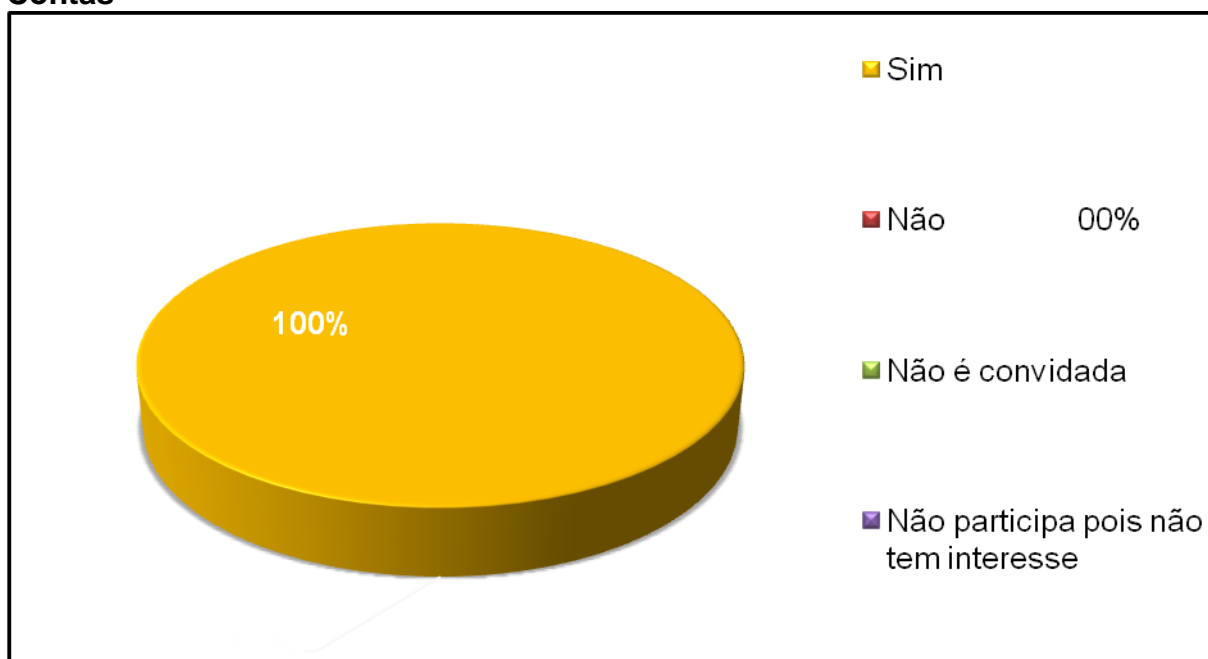
Cabe ao coordenador, juntamente com todos os outros educadores, exercer o “ofício de coordenar para educar” também no sentido de possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem: aprender a aprender e junto com, essência do que se concebe como formação de educadores. Não se trata de imaginar que cabe ao coordenador sozinho realizar tantas tarefas, mas de compreender que este, estando a serviço do grupo no encaminhamento dos objetivos de buscar a superação dos problemas diagnosticados, possa promover a dinâmica coletiva necessária para o diálogo (p.84).

A afirmação dos respondentes da pesquisa retrata uma participação efetiva da Coordenadora Pedagógica principalmente no sentido de sua contribuição não só por estar coordenadora, mas por ser um instrumento de

transformação e motivação, resgatando o verdadeiro sentido da coletividade.

Na décima quinta questão, os participantes responderam sobre a participação da Coordenadora Pedagógica na prestação de contas juntamente com o Conselho Fiscal. O gráfico 15 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 15 – Participação da Coordenadora Pedagógica na prestação de Contas



Questionados quanto à participação da coordenadora pedagógica na prestação de contas da refida escola juntamente com o Conselho Fiscal, **100%** dos entrevistados disseram que a mesma prioriza esta participação por acreditar que faz parte não só de seu papel como coordenadora, mas também como funcionaria preocupada com a redistribuição das verbas educacionais.

Libâneo (2004, p.79), afirma que,

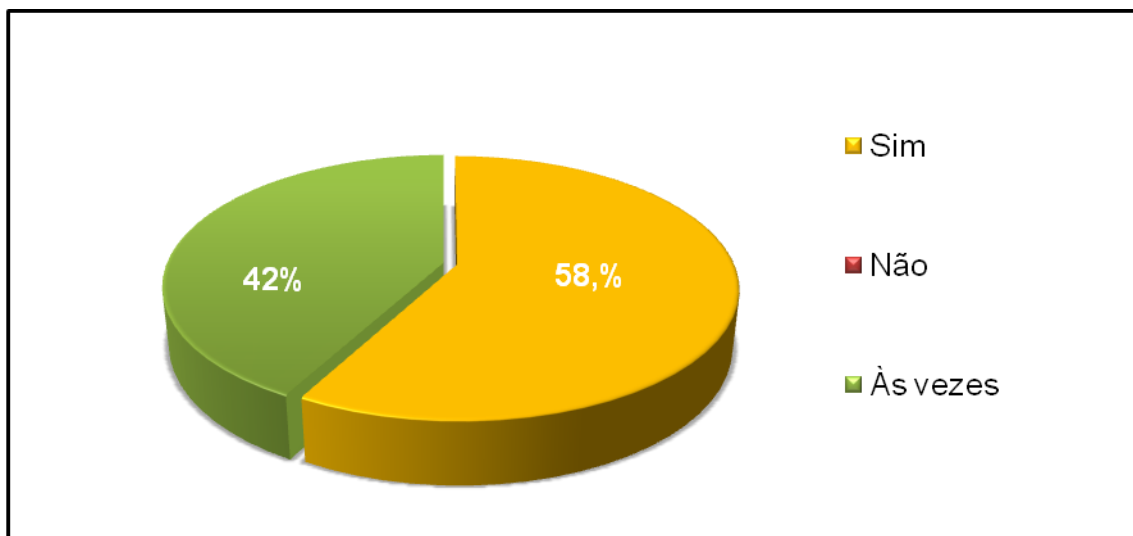
A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

A possibilidade de um resultado positivo no processo democrático, depende do envolvimento de todos na tomada de decisões importantes a pequeno, médio e longo prazo, buscando um planejamento que redistribua

esforços, tempos e recursos necessários em prol do bom funcionamento da organização escolar.

Na décima sexta questão, os participantes foram questionados a respeito das sugestões e propostas da Coordenadora Pedagógicas, se realmente são acatadas pela direção. O gráfico 16 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 16 - Sugestões e propostas da Coordenadora Pedagógica acatada pela direção



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão acima, foi questionado se as propostas e sugestões da coordenadora são acatadas pela direção, dos respondentes **42%** acham que as mesmas apesar de participar ativamente de todas as ações da instituição suas propostas e sugestões ainda ficam em segundo plano. Já os **58%** acreditam que além de participar ativamente, seu ponto de vista é acatado e suas sugestões ouvidas.

Esses resultados demonstram um pequeno mais significativo avanço no processo democrático, porém ainda nos evoca a uma reflexão, a da necessidade de o coordenador pedagógico estar presente não só fisicamente sendo mais um número nas reuniões pedagógicas, mais sendo parte integrante nas propostas e sugestões, já que, o mesmo tem a oportunidade e a facilidade de articular com mais ênfase, por estar mais próximo de todos dentro da instituição.

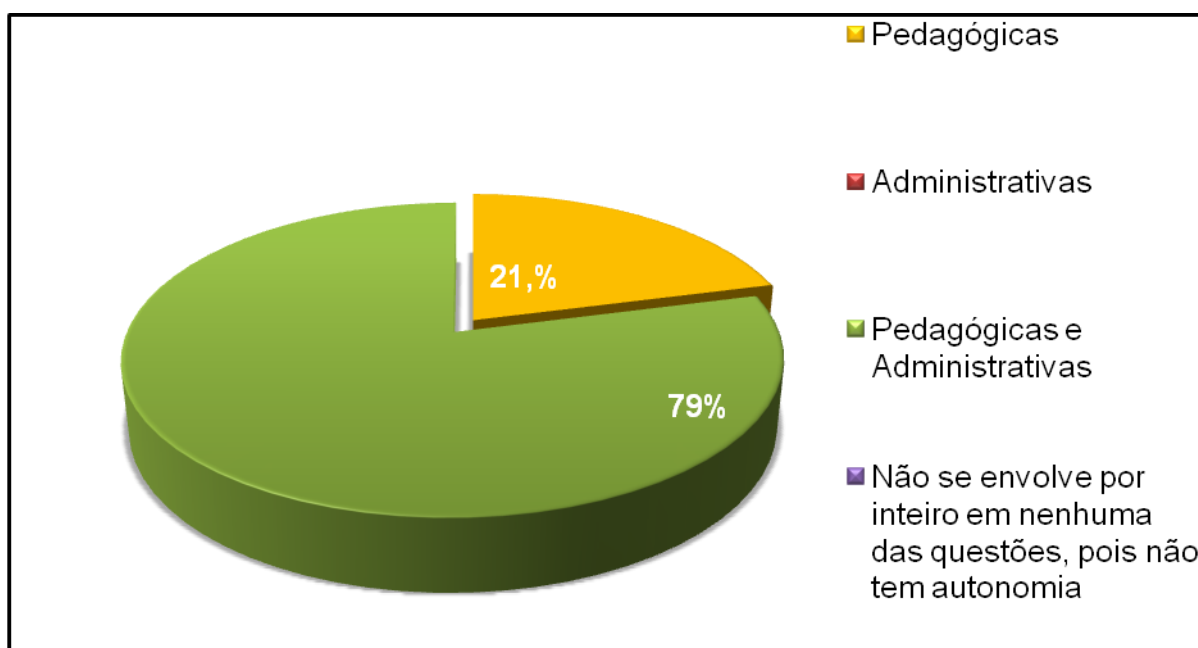
Lima e Santos (2007) afirma que:

É preciso evidenciar e garantir espaços e tempos para o debate. No cotidiano existem muitas oportunidades para isso, como as reuniões pedagógicas e conselho escolar, assim, diretores, seus adjuntos e os coordenadores pedagógicos, nesse contexto, participam no papel de articuladores e defensores da democracia organizacional, extensiva aos saberes e fazeres da escola como atividade intrínseca e extrínseca da qual todos são protagonistas, em respeito e compreensão das atribuições e papéis sociais à serem desenvolvidos em prol da coletividade (p.86).

São muitos os desafios encontrados todos os dias na jornada de trabalho não só do coordenador pedagógico mais de qualquer dos sujeitos envolvidos direto e indiretamente na área da educação. Porém, um dos maiores é o de se redescobrir dentro de um ambiente coletivo, garantindo assim um espaço de oportunidades democráticas.

Na décima sétima questão, foi perguntado aos participantes com quais questões a Coordenadora Pedagógica se envolve com frequência. O gráfico 17 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 17 - Questões de envolvimento da coordenadora pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem indagados sobre quais questões a coordenadora pedagógica se envolve com frequência na escola, só **21%** dos participantes responderam que a mesma se envolve com as questões pedagógicas, enquanto **79%**

responderam que a coordenadora além das questões pedagógicas, também se envolve com as administrativas.

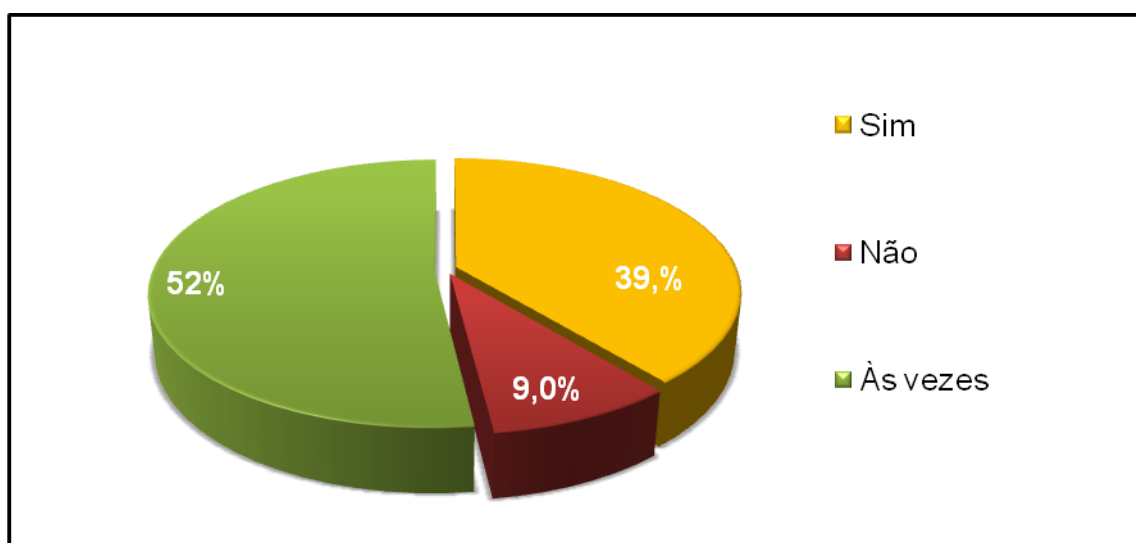
Para Lima e Santos (2007),

Outro ponto relevante, apontado como uma das dificuldades do coordenador pedagógico no desenvolvimento do seu trabalho é a definição do seu campo de atuação na escola. Assim, por não ter claro o seu papel ou mesmo tendo claro, mas abrindo mão dele por causa das crenças auto realizadoras no interior da escola, acompanha o ritmo ditado pelas rotinas arraigadas (p. 80).

Um fato um tanto preocupante nessa vertente é o acúmulo de papéis a serem desempenhados pelo coordenador pedagógico, pois o tempo gasto com questões administrativas e outras mais é um tempo a menos a favor das questões pedagógicas, as quais deveriam ser sua prioridade. Esse acúmulo de atividades dificulta a realização de um trabalho de qualidade com o foco numa aprendizagem significativa e geradora de resultados positivos dentro e fora dos muros da escola.

Na décima oitava questão, questionou-se o fato de a Coordenadora Pedagógica tem o costume de visitar o trabalho do professor em sala de aula. O gráfico 18 apresenta as respostas encontradas.

Gráfico 18 - Visitas da Coordenadora Pedagógica as sala de aula



Fonte: Dados da pesquisa

Na opinião dos respondentes, **9,0%** consideram que a Coordenadora Pedagógica não tem tempo para de livre espontânea vontade visitar as salas

de aula. Por outro lado, **39 %** discordam, pois mesmo diante de tantos afazeres direcionados a coordenadora, a mesma sempre acha um tempinho para ver como está o andamento de cada sala de aula. Já os **52%** restantes, veem muito raramente esta visita da coordenadora na sala de aula, só acontece mesmo nos casos de extrema necessidade.

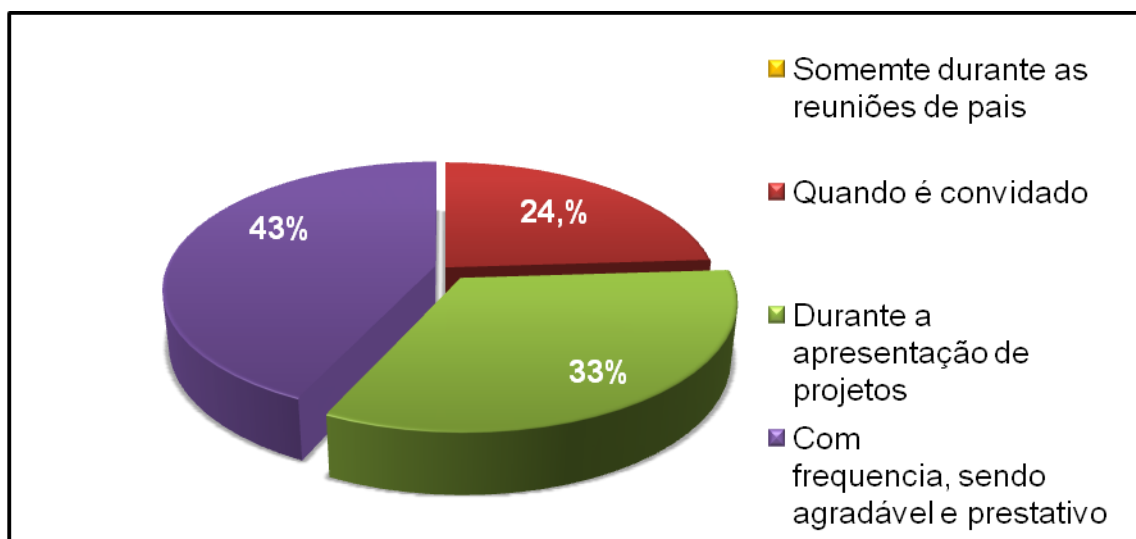
O trabalho do coordenador pedagógico deve contribuir para o aperfeiçoamento profissional de cada um dos professores da escola em que atua enquanto grupo. A presença contínua desse coordenador não apenas nas reuniões pedagógicas, mais lado a lado com o professor, auxilia, orienta e norteia os objetivos a serem alcançados em sala de aula no seu dia a dia.

Dessa forma, o coordenador pedagógico pode auxiliar o professor em sua prática diária, estabelecendo uma dinâmica de interação que facilite o sua caminhada. Vasconcelos (2009) norteia essa prática,

- Acolher o professor em sua realidade, em suas angústias; dar “colo”: reconheci-mento das necessidades e dificuldades. A atitude de acolhimento é fundamental também como uma aprendizagem do professor em relação ao trabalho que deve fazer com os alunos.
- Fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do professor no problema, a perceber suas contradições e não acobertá-las;
- Trabalhar em cima da idéia de processo de transformação;
- Buscar caminhos alternativos; fornecer materiais; provocar o avanço;
- Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões (p.91).

Na décima nona questão, fazendo uma correlação com a anterior, foi indagado em quais momentos específicos às visitas da Coordenadora Pedagógica nas salas de aula acontecem. O gráfico 19 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 19 - Momentos de visitas da Coordenadora Pedagógica as salas de aula



Fonte: Dados da pesquisa

Na visão dos participantes, **24%** dizem que as visitas da coordenadora só acontecem quando a mesma é convidada pela professora a comparecer na sala para resolver algum tipo de problema ou direcioná-la na resolução do mesmo. Por outro lado, **33%** responderam que esta visita só acontece durante a apresentação de projetos na sala. No entanto, **43%** afirmam que estas visitas acontecem com frequência, e a mesma é sempre agradável e prestativa.

A presença do coordenador pedagógico pode trazer uma motivação na realização do trabalho do professor, fazendo com que o mesmo se sinta confiante e principalmente acolhido por saber que não está sozinho nesta tão grande tarefa.

O desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico exige conhecimento amplo de todas as competências relacionadas à unidade de ensino e principalmente, criatividade no planejamento e direcionamento das atividades propostas. Desta feita, esse coordenador não deixará de lado sua verdadeira essência, o é ser professor, se lançando em conjunto com o professor regente na busca de encontros que dê resultados na construção de uma prática pedagógica harmoniosa e principalmente frutífera.

Coordenador pedagógico e professor, investidos de papéis diferentes, de saberes diversos, podem buscar um encontro fecundo, cujo fruto seja a construção de uma prática pedagógica mais consistente, enriquecida e

criativa. Para isso é preciso que num primeiro momento os coordenadores pedagógicos, além de sua competência construída, do conhecimento básico sem o qual o exercício da função de coordenador não se faz possível, desenvolvam outras competências, apontadas por Lima e Santos (2007) como sendo:

É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.

É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.

Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, consequentemente, da troca e da aprendizagem.

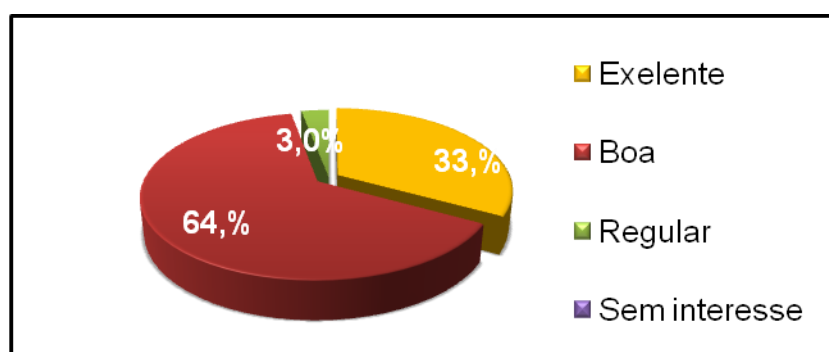
Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de aluno.

Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, consequentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor (87-88)

Nesta vertente de correlação entre os gráficos 18 e 19, podemos dizer, que na verdade o que faz toda a diferença é o olhar dinamizado do coordenador para cada situação específica, sua maneira de agir, delegar funções e junto com o professor buscar soluções para cada caso individualmente e também no coletivo. Esta última terá mais relevância a este trabalho uma vez que está relacionada a fatores externos e internos onde o coordenador pedagógico está apto a desenvolver seu trabalho motivando os professores e toda comunidade escolar. O coordenador pedagógico é o suporte que gerencia, coordena e supervisiona todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem visando sempre com sucesso a permanência do aluno e o êxito do trabalho do professor.

Na vigéssima questão, foi perguntado como o participante considera a relação da Coordenadora Pedagógica com os alunos da escola. No gráfico 19 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 20 - Relação com os alunos da escola



Fonte: Dados da pesquisa

Dos entrevistados **3%** consideram essa relação um tanto fria, sem muito apreço um tanto quanto distante. Os outros **33%** acham que essa relação é excelente, que existe uma relação de amizade e respeito recíproco. Já **64%** consideram essa relação apenas boa. Essa porcentagem gerada através dessa pesquisa revela uma afetividade desenvolvida de maneira satisfatória da pessoa do coordenador pedagógico com os alunos, onde um reconhece o outro como parte integrante da instituição, de forma que, sentimentos de valorização e satisfação seja a resposta na busca do processo de uma aprendizagem significativa.

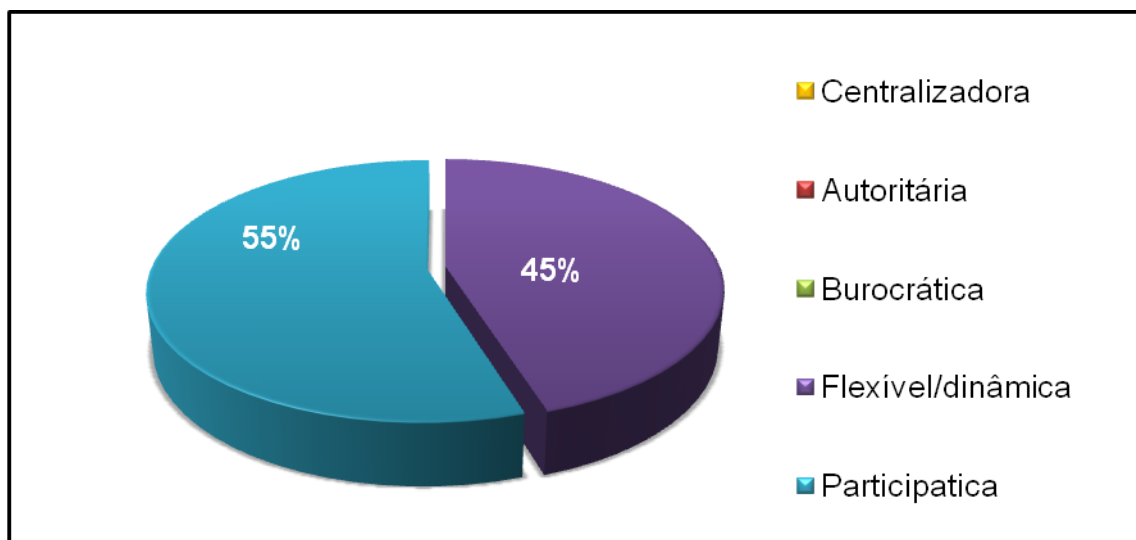
A qualidade das relações interpessoais é destacada por Almeida (2003) que afirma:

[...] o trato satisfatório com os relacionamentos interpessoais é condição para o desempenho de suas atividades, dado que sua função primeira é a de articular o grupo de professores para elaborar o PPP da escola [...] Na verdade, relações interpessoais confortáveis são recursos que o coordenador usa para que os objetivos que do projeto sejam alcançados [...] As habilidades de relacionamento interpessoal, o olhar atento, o ouvir ativo, o falar autêntico podem ser desenvolvidos e, nesse exercício, o profissional vai fazendo uma revisão de suas condições de escola, professor e aluno (p. 78).

É de suma importância zelar por um ambiente sadio dentro de qualquer instituição, principalmente a instituição de ensino, na qual, trabalha diretamente com personalidades distintas e na formação de caráter daqueles que estão herdando nosso exemplo como educadores. Torna-se tarefa primordial do coordenador identificar e aproveitar aquilo que atrai o aluno, aquilo que ele gosta, como modo de privilegiar seus interesses, saber ouvi-lo e direcioná-lo em sua formação.

Na vigésima primeira questão, questionou-se qual a postura da Coordenadora Pedagógica diante da gestão democrática. O gráfico 20 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 21- Postura da Coordenadora Pedagógica diante da gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre a postura da coordenadora pedagógica diante da gestão democrática **45%** dos respondentes veem a mesma demonstra uma postura flexível e dinâmica ao mesmo tempo, os **55%** restantes acreditam que tenha uma postura participativa, ou seja, trabalha na perspectiva de uma mudança e participação no coletivo, levando os demais a uma reflexão dos ganhos com uma gestão democrática. Diante dessa resposta, podemos ressaltar que a mesma sabe ouvir e estar sempre disposta a nortear o questionamento do professor. Tem seu ponto de vista formado, no entanto, encontra no ponto de vista do outro, um ponto de conexão alcançando uma linha de pensamento juntos.

Lima e Santos (2007),

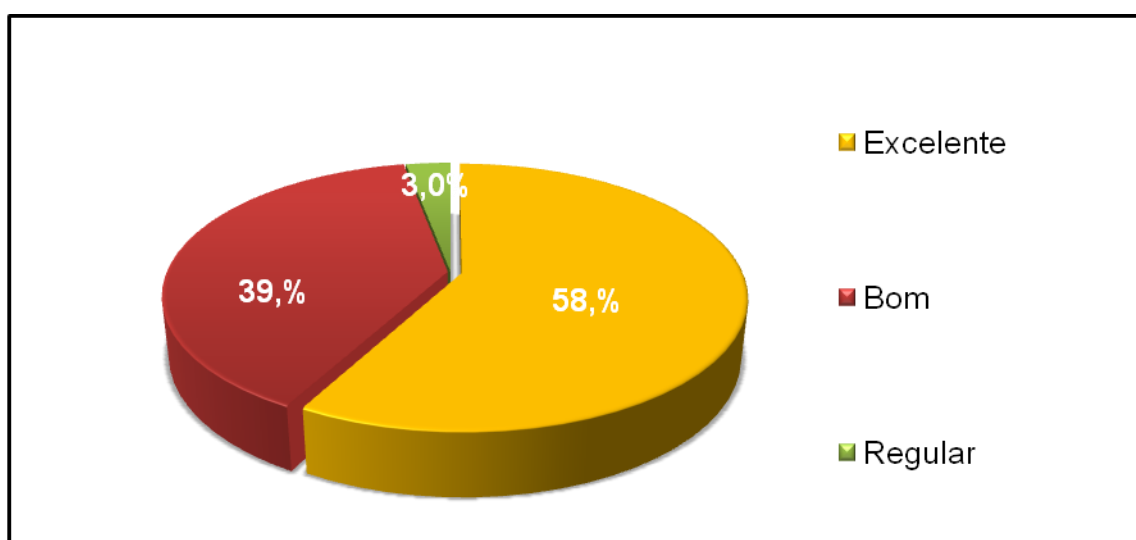
Quem ocupa cargos de liderança – como diretor ou coordenador pedagógico – precisa despir-se do posicionamento predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, sugerir em benefício do

coletivo, revistar posicionamentos, quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino-aprendizagem discente, da formação do professor nas metas que a escola se propõe em determinada situação ou realidade escolar (p.85).

Agindo dessa forma, o coordenador possibilita inúmeras linhas de desenvolvimento dentro da instituição em que atua. Se sujeita a ouvir do outro e juntos a se posicionarem num único propósito que é a partir de uma relação estabelecida entre o meio ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Isso significa que, na base da motivação, está sempre um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse, uma vontade ou uma predisposição para mudanças difíceis, porém positivas.

Na vigéssima segunda questão, foi solicitado que os participantes considerassem o grau de relacionamento da Coordenadora Pedagógica com a direção da escola em que atua. O gráfico 21 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 22- Relacionamento com a direção da Escola



Fonte: Dados da pesquisa

Referindo-se ao relacionamento da coordenadora pedagógica com a direção da escola, **3%** dos entrevistados acreditam que esse relacionamento é regular, **39%** percebem que esse relacionamento é bom e **58%** afirmam ser excelente.

Com esses dados, vemos uma equipe diretiva ainda em processo de reconhecimento de objetivos individuais, ou seja, de um relacionamento de

confiança e respeito, esse processo muitas vezes leva tempo. Mesmo não tendo o mesmo ponto de vista o tempo todo trabalha em prol do melhor para o grupo, superando as dificuldades surgidas no cotidiano.

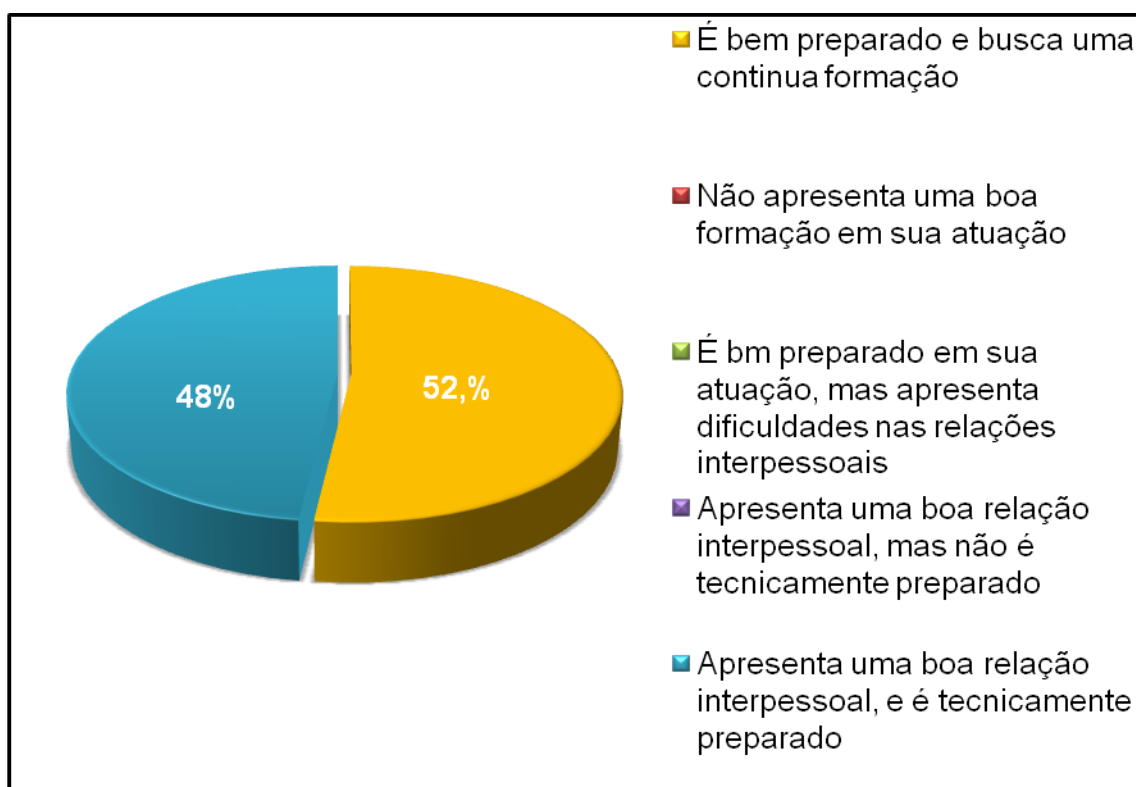
Como afirma Vasconcellos (2009),

Cabe, pois, à equipe diretiva superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias, que levam a comportamentos passivos, inércia, comodismo, medo de repreensões, afastando do novo. É preciso buscar a gestão transparente e participativa, visando criar as condições para que a escola possa cumprir seu papel e os professores promoverem a aprendizagem efetiva dos alunos, tendo como referência a educação libertadora (p.60).

De maneira geral, a liderança é uma atividade que está diretamente ligada às pessoas. E, para que o trabalho seja desenvolvido de acordo com os objetivos propostos, é fundamental que haja uma relação mútua de confiança entre os envolvidos. Neste caso, é interessante que os gestores falem a mesma língua, mesmo que sejam de posicionamentos diferentes, mas tenham os mesmos objetivos pra juntos motivar a equipe de maneira transparente e participativa.

Na vigésima terceira questão, os respondentes tiveram que avaliar o trabalho do diretor (a) da escola, diante de uma gestão democrática. O gráfico 22 apresenta as respostas encontradas.

GRÁFICO 23 - Desempenho do diretor (a) diante da gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Foi questionado como os participantes avaliam o trabalho do diretor (a) diante de uma gestão democrática e então, **48%** disseram que o mesmo apresenta uma boa relação interpessoal e é tecnicamente preparado, já os **52%** afirmam que ele é bem preparado e busca uma contínua formação.

Com esses números, chegamos à conclusão que, a formação continuada pode ser considerada um caminho a propor novas técnicas metodológicas e indicar meios eficientes para colocar os profissionais a par das discussões teóricas atuais, com a intenção de contribuir para as mudanças que se fazem necessárias para a melhoria das ações pedagógicas na escola e consequentemente da educação. Freire (2005, p.39) afirma que: “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”.

Um profissional renovado com essa prática deve conter em sua rotina de planejamento os sentimentos e instintos de pesquisa e busca. Estas por sua vez devem configurar como fonte de renovação e informação a este docente,

pois lhe permite acima de tudo aumentar seu conhecimento e estender seu olhar para novos conceitos e saberes.

Na vigésima quarta questão, foi pedida aos participantes sugestões para um desenvolvimento eficaz na gestão democrática. O Quadro 1 apresenta as sugestões evidenciadas.

Quadro 1 - Sugestões para um desenvolvimento eficaz na Gestão Democrática

Professor 1	Criar condições para que todos ocupem e participem nas decisões sobre questões pedagógicas, saber ouvir e levar em consideração essas opiniões. Ou seja, unir participação e ação.
Professor 2	No momento não tenho sugestões a apresentar, pois, no meu ponto de vista, está tudo muito bem elaborado, centralizado com uma participação ampla de todos.
Professor 3	Uma boa convivência com todos. Serem uma equipe unida.
Professor 4	Outras atividades que envolvessem todos nas atividades educacionais.
Professor 5	Que todas as decisões fossem tomadas pelo grupo.
Professor 6	Trazer a família com frequência para visitas durante as aulas. Para ajudar acompanhar de perto o rendimento escolar dos filhos.
Professor 7	Primeiramente que envolva com toda comunidade escolar na elaboração do PPP, com isso teríamos objetivos e metas a serem cumpridas mais calaras para todos. Assim direto ou indiretamente contribuiríamos para o sucesso ou insucesso da escola. Pois decidiríamos juntos quais seriam as prioridades da escola no processo ensino aprendizagem.
Professor 8	Subdividindo melhor as funções/cargos dos funcionários, alguns sobrecarregados e, no entanto outros...
Professor 9	Ações que busquem a comunidade agirem como cidadãos democráticos e participativos.
Professor 10	Por enquanto essa está ótima, todos são responsáveis e preparados dentro da escola.
Professor 11	Conquistar a participação ativa dos pais na escola.
Professor 13	Mais comunicação para com os coordenadores educacionais em assuntos relacionados aos professores e alunos no dia-a-dia.
Professor 14	Minha sugestão é que o grupo gestor desta unidade escolar, continue assim, promovendo a circulação das tomadas de decisões procurando sempre a busca das ideias coletivas, e tendo em foco a aprendizagem dos alunos.
Professor 15	No momento, o modelo desenvolvido nesta instituição de ensino tem sido eficaz. Não tenho nenhuma sugestão no momento.

Fonte: Dados da pesquisa

Dos 33 respondentes do questionário, 15 (45%) se propuseram em destacar sugestões para um desenvolvimento eficaz na gestão democrática da escola em estudo. E, analisando de forma bem sucinta todas as sugestões,

chegamos à conclusão que a questão mais almejada é na verdade uma participação mais ativa de todos aqueles que fazem parte dos vários segmentos da escola na tomada de decisões coletiva, visando sempre à qualidade do serviço prestado da referida unidade de ensino.

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior (...). Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (p.15).

O resultado da pesquisa configurou uma possibilidade para que sejam desenvolvidos novos comportamentos no ambiente escolar, onde todos os envolvidos no processo educacional possam de maneira coletiva, aperfeiçoar momentos de práticas reflexivas, pois, são deles que podem nascer mudanças significativas na estrutura das relações vigentes na escola, propiciando um novo olhar para o trabalho desenvolvido pelo grupo, para que gere resultados a pequeno, médio e longo prazo na vida dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz da pesquisa realizada observou-se que os princípios da gestão escolar democrática estão expressos na reorganização das decisões na participação coletiva, consciente e efetiva de todos os membros da escola na busca de uma educação que valoriza o ser como sujeito. Assim, essa gestão tende a assumir um ambiente transformador na sua prática dialógica, valorizando a participação individual e o respeito à coletividade.

Essa pesquisa oportunizou uma reflexão inevitável acerca do fazer pedagógico que giram em torno de muitos desencontros no cotidiano escolar. Os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico podem sim, contribuir para um trabalho desgastante e sem resultados. Pois o mesmo, não é simplesmente o que coordena os trabalhos pedagógicos da instituição, mas aquele que na prática muitas vezes fica em dúvida sobre qual é sua verdadeira função, diante de inúmeras que exerce no seu dia a dia.

Na prática, observamos a relevância do trabalho árduo do coordenador pedagógico, e principalmente sua importância nesse momento de mudanças não só necessárias, mas principalmente urgentes nesse processo democrático, ou seja, no processo de participação coletiva, onde se buscará o envolvimento de cada membro da instituição para o crescimento e desenvolvimento de um trabalho que fortaleça os veículos e que dê resultados positivos.

Valorizar o olhar diferenciado do outro faz parte desse processo em andamento, e, não é uma tarefa fácil, pois o aprender a ouvir, a dialogar e a refletir sobre a opinião do outro deve ser um processo diário e consciente de seu papel como profissional que deseja ser referencial como sujeito que articula saberes diversos na sua prática educacional, por ser ele o elo de junção entre a equipe escolar.

Na prática, essa transformação pode ser percebida no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois este estrutura a escola e revela sua identidade, o que ela deseja alcançar, que caminhos trilhar e, principalmente, quem são os responsáveis por tão necessárias transformações.

A participação de todos no processo escolar democrático fortalece

o vínculo entre coordenador, professor, comunidade, pois todos estarão colocando em prática e trabalhando com algo que participaram ativamente, planejaram, passando a valorizar e acreditar que o processo democrático nasceu pra dar certo e isso dependerá de cada um.

A pesquisa revelou que um dos grandes desafios da coordenação pedagógica na implementação do processo democrático sem dúvida é a inserção da comunidade escolar na tomada de decisões. Essa participação consciente e voluntária gera compromisso e principalmente um ambiente saudável e sugestivo na conquista de um espaço de oportunidades, onde o ensino será prestado com respeito a diversidade.

Dourado (1998), com suas sábias palavras, relata sua versão na gestão democrática,

[...] convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã (p.79).

Sendo o coordenador pedagógico esse elo, cabe a ele se inteirar com o grupo articulando de maneira progressiva a promoção de sua autonomia diante de seu trabalho prestado. Assim sendo, aos poucos essa autonomia consistente, desejada e prioritária dentro da unidade escolar será algo real gerando mudanças significativas nas relações para se alcançar os objetivos traçados pela equipe.

Concluiu-se que, na escola pesquisada o processo de gestão escolar democrática apesar de estar em andamento, de alguma forma possibilita a promoção da autonomia, principalmente quando o coordenador pedagógico assegura-se num trabalho prestado com qualidade e presteza. Quando proporciona um diálogo norteando o caminhar do docente, quando se posiciona articulando em conjunto com ele, quando tem disposição para ouvir e andar em consonância com o diretor, abrindo caminhos para a participação ativa dos demais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **A Formação do Professor Reflexivo**. In: ALARCÃO, Isabel. Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva. 6ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

ALMEIDA, Laurinda R., **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília/DF. v. 1, 2005a.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28 n. 100-Especial, p. 921-946, Out. 2007.

FALCÃO FILHO, José Leão M. Supervisão: Uma análise crítica das críticas. **Coletânea vida na escola: os caminhos e o saber coletivo**. Belo Horizonte, p 42-49, mai/94.

FONSECA, J.P. **Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar**. São Paulo – SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo. SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004

LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão escolar: Teoria e Prática**. Goiás: Alternativa, 1996.

LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. 5ª Ed. Revista e Ampliada – Goiânia: MF livros, 2008.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes. **O coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e perspectivas**. Revista da Educação, São Paulo V. 2, N.4, p. 77 – 90, julho/dezembro 2007.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes. **O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Ed. Educare, 2007

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens**

Qualitativas. Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Mário Osório. "**Projeto pedagógico: A marca da escola**". In: Revista Educação e Contexto. **Projeto pedagógico e identidade da escola** no 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.

NEVES, José Luis. Pesquisa **qualitativa - características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em educação. São Paulo, V.1, Nº 3. 2º SEM./1996.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental.** São Paulo: Ática, 1998.

PIMENTA, Selma. GHEDIN, Evandro (Org.). **Professor Reflexivo no Brasil.** Gênese e Crítica de um conceito. São Paulo: Cortez, 2005

SANTOS, Sandra R. R. dos. **Gestão Colegiada e Projeto Político e Pedagógico:** Colégio Universitário de São Luís/MA – 1989 a 1997. (Tese de Doutorado). Campinas-SP: UNICAMP, 2004.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** Ed. Vozes. SP: 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 17. Ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraíndo significados da base legal.** In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

ZANELLI, José Carlos. **Pesquisa Qualitativa em estudos da Gestão de Pessoas-Estudos de Psicologia 2002,** 7 (Número especial, p.79-88)

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Escola de Gestores

Universidade de Brasília - UnB

Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

O presente Questionário faz parte de uma pesquisa sobre **O Trabalho do Coordenador Pedagógico e os Princípios da Gestão Democrática na Escola Pública**, tema da Monografia do Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica da Universidade de Brasília – UnB, e visa analisar como os princípios da gestão democrática podem viabilizar a promoção da autonomia escolar e a organização do trabalho do coordenador pedagógico. Na certeza de contar com sua colaboração, agradeço a disponibilidade e atenção, que certamente irão enriquecer e valorizar esta pesquisa.

Muito obrigada pela contribuição!
Elaine Braz Cândido de Souza
ellainnebraz@hotmail.com
 (61) 8511-3503

Nome: _____

Idade: () 20 a 25 anos () 25 a 30 anos () 30 a 35 anos () 35 a 45 anos
 () + de 45 anos

Sexo: () M () F Escolaridade: _____

Tempo de trabalho na SEE _____ Tempo de trabalho nesta escola _____

Função atual _____

1- Em sua opinião o modelo de gestão desenvolvido nesta escola já é democrático?

- () Sim
 () Não
 () Em alguns momentos

2- Qual é o grau de interesse dos profissionais desta escola, quanto ao assunto Gestão Democrática?

- () Há bastante interesse por parte de todos
 () Há bastante interesse por parte de alguns
 () Não há interesse

3- Em sua opinião, quais são os princípios de uma Gestão Democrática?

- ☐ Participação responsável da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico.
- ☐ Autonomia por parte da direção na tomada de todas as decisões.
- ☐ Ambiente coletivo favorável à tomada de decisões.

4- Como funciona a elaboração da Proposta Pedagógica nesta na escola?

- ☐ É elaborada pelo coordenador pedagógico
- ☐ É elaborada pela equipe gestora
- ☐ É elaborada por toda equipe da escola, representantes de conselhos, pais e comunidade

5- Você toma conhecimento das principais decisões desta escola?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ À vezes

6- Como são divulgadas as normas de funcionamento da escola?

- ☐ Comunicados
- ☐ Reuniões Pedagógicas
- ☐ De boca a boca

7- Os objetivos que a escola deseja alcançar são bem definidos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

8- A proposta pedagógica é pautada em princípios democráticos?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

9- Os pais são participativos na escola?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em parte

10- A comunidade escolar, principalmente os pais, participa da elaboração da Proposta Pedagógica?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em alguns momentos

11-As ações desenvolvidas na escola são

- ☐ Planejadas pelo conselho.
- ☐ Pensadas em outra instância e levadas para sua aprovação.

12- A Coordenadora Pedagógica tem autonomia para tomar decisões nas questões escolares?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

13- A Coordenadora Pedagógica tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos professores?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

14- A Coordenadora Pedagógica tem respaldo da direção nas resoluções de problemas junto aos alunos e comunidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

15- A Coordenadora Pedagógica participa da prestação de contas juntamente com o Conselho Fiscal?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não é convidada
- ☐ Não participa pois não tem interesse

16- Suas sugestões e propostas são ouvidas e acatadas pela direção da Escola?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

17- Com quais questões a coordenadora pedagógica se envolve com frequência?

- ☐ Pedagógicas
- ☐ Administrativas
- ☐ Pedagógicas e Administrativas
- ☐ Não se envolve por inteiro em nenhuma das questões, pois não tem autonomia

18- A coordenadora pedagógica tem o costume de visitar o trabalho do professor em sala de aula?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

19- Em que momento?

- ☐ Somente durante as reuniões de pais.
- ☐ Quando é convidado.
- ☐ Durante apresentação de projetos.
- ☐ Com frequência, sendo agradável e prestativo.

20-Você considera sua relação com os alunos:

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Sem interesse

21- De que maneira você qualificaria a postura da Coordenadora Pedagógica desta escola, diante da gestão democrática?

- ☐ Centralizadora
- ☐ Autoritária
- ☐ Burocrática
- ☐ Flexível/dinâmica
- ☐ Participativa

22- Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

- ☐ Excelente
- ☐ Bom

- ☐ Regular

23- De que forma você avalia do trabalho do diretor (a) desta escola, diante de uma gestão democrática?

- ☐ É bem preparado e busca uma contínua formação.
- ☐ Não apresenta uma boa formação em sua atuação.
- ☐ É bem preparado em sua atuação, mas apresenta dificuldades nas relações interpessoais.
- ☐ Apresenta uma boa relação interpessoal, mas não é tecnicamente preparado.
- ☐ Apresenta uma boa relação interpessoal, e é tecnicamente preparado.

24- Quais sugestões você daria para desenvolver de forma mais eficaz este modelo de Gestão Democrática?
